

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 STUDIENS SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	7
2. METOD	8
2.1 FORSKNINGSANSATS	8
2.2 FORSKNINGSPROCESSEN	11
2.3 STUDIENS GENOMFÖRANDE	12
2.3.1 Urval och utformning av enkätfrågor.....	12
2.3.2 Val av Företag.....	12
2.3.3 Datainsamling.....	13
2.3.4 Dataanalys.....	14
2.4 METODPROBLEM	14
3. TEORI	16
3.1 BELÖNING	16
3.2 PERSONALFÖRMÅNER	17
3.3 MOTIVATION	19
3.3.1 Maslows teori.....	22
3.3.2 Herzbergs teori.....	23
3.3.3 D. McGregors teori.....	25
3.3.4 C. P. Alderfers teori.....	26
3.3.5 D. C. McClellands teori.....	26
4. EMPIRI	28
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	28
4.2 RESULTAT AV ENKÄTUNDERSÖKNING	29
5. ANALYS OCH SLUTSATS	34
6.1 LITTERATUR	38
6.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER	39
6.3 ÖVRIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER	39

1. INTRODUKTION

1.1 BAKGRUND

Under senare tid har det blivit vanligare att människor byter arbetsplats allt oftare. Allt fler vill att arbetet skall ge utmaning och möjlighet att få ge uttryck och användning för sin kreativitet. Många väljer därför att söka sig till företag där medarbetarna kan få lära sig mer och få intressanta arbetsuppgifter. Människan kan ses som företagets viktigaste tillgång, och företagets fortlevnad är beroende av hur bra de är på att behålla och rekrytera kompetent personal. Det här ställer krav på att företagen kan erbjuda arbetsplatser där de anställda mår bra, är motiverade och utvecklas.¹

Det skall dock tilläggas att alla inte kan byta arbete hur som helst. Just nu råder hög arbetslöshet och alla har inte möjligheten att kunna välja mellan olika jobb. Men individer med specialkunskap och bra meriter är alltid värdefulla för företag.

Någon gång under sin livstid, jobbar nästan alla människor. Arbete är så vanligt förekommande att frågan *Vad motiverar människor att arbeta?* sällan besvaras. Teorier om människors motivation utvecklas ständigt, särskilt inom arbetslivet där arbete inte längre är till enbart för försörjning. De anställda skall även trivas och känna tillfredsställelse på sin arbetsplats. Uttrycket "arbetstillfredsställelse" hänvisar oftast till hur väl den anställde trivs med det arbete som han utför. Orsaken till att det här begreppet så ofta har behandlats tillsammans med motivation är ett allmänt antagande om att tillfredsställelse i arbetet leder till bättre prestationer.²

Relationen mellan människor och deras arbete har länge intresserat psykologer och andra beteendevetande forskare. Redan i början av 1900-talet undersöktes utvecklingen av den industriella psykologin och val av yrke. Deras arbete handlade mycket om mätning av anlag, fallenhet och förmåga att kunna förbättra arbetarens arbetsprestation.³

När Frederick Herzberg undersökte källan till vad som motiverade anställda under 1950 och 1960 talet, upptäckte han ett problem som fortfarande förbryllar och gäckar chefer. Saker som

¹ Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 13

² Jacobsen & Thorsvik (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 223

gör människor nöjda och motiverade på arbetet är olik de saker som gör dem missnöjda. Om du frågar arbetare vad som gör dem missnöjda vid arbetet, kommer du att få höra saker som att de har en irriterande chef, låg lön, och obekväm arbetsplats, eller måste följa enfaldiga regler. Vid dålig styrning, kommer arbetsmiljön på företaget att göra de anställda eländiga, och de kan verkligen bli omotiverade. Men även om företaget styrs på ett brilliant sätt, motiverar det ingen att arbeta hårdare eller smartare enligt Herzberg. Människor blir istället motiverade av intressanta jobb, utmaningar, och ökat ansvar. De här inre faktorerna eller "motivatorerna" som Herzberg kallar dem, besvarar människors djupt sittande behov av att utvecklas och prestera.⁴

Ett styrverktyg som kan användas för att hantera de anställdas motivation är belöningssystem. Att via belöningssystem styra och motivera de anställda i önskad riktning utgör en viktig del i många företags ekonomistyrning.⁵ Forskning visar dock att yttre lockbete i form av personalförmåner och pengar gör mycket lite för motivationen. Varje anställd har en unik motivationsprofil och därmed också olika infallsvinklar på vad som är rimligt, roligt, utvecklande och inspirerande. En grundläggande regel i motivationssammanhang är därför att arbetsgivare inte kan förändra de anställdas personligheter eller styra deras handlingar. Lösningen kan vara att chefer undviker att dra den slutsatsen att det som motiverar dem också motiverar deras anställda. Chefer kan inte motivera sina anställda, det kan bara de anställda själva göra.⁶

Belöningar har under 1980 och 1990-talet blivit allt vanligare.⁷ Den ökade populariteten av belöningssystem som styrningsteknik kan tillskrivas framförallt två huvudorsaker. Sedan tidigt 1980-tal har organisationer över hela världen upplevt en kontinuerlig ökning av markandskonkurrens både inom det egna landet men även från konkurrenter utomlands. Det här har fått till följd att om en organisation skall kunna överleva och blomstra så måste de försäkra sig om hög prestation från de anställda. För att generera och behålla en sådan hög prestationsnivå har belöningar blivit allt vanligare. Den andra orsaken är att chefer och

³ Wiley (1995), *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, s. 263

⁴ Herzberg (1968), *How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review (2003), s. 87

⁵ Svensson (2001), *Belöningssystem*, s. 14

⁶ Nicholson (2003), *How to motivate your problem people*, Harvard Business Review, s. 57 ff.

⁷ Hume (1995), *Reward Management, Employee Performance, Motivation and Pay*, s. 3

företagsledare allt mer har förändrat sättet att styra företag, från att innan ha kontrollerat den anställda till att nu få den anställda trogen till företaget.⁸

Många artiklar, böcker och föreläsningar har handlat om frågan *Hur får jag mina anställda att göra det jag vill?* Psykologin runt motivation är väldigt komplex och vad som har blivit utrett med någorlunda nivå av korrekthet har varit väldigt liten.⁹

1.2 PROBLEMDISKUSSION

En central frågeställning som fångat vårt intresse är; *leder personalförmåner till högre prestation hos den anställda? Är det här svaret på hur företag kan motivera sina anställda på dagens arbetsmarknad?*

Då organisationer pressas mer och mer av konkurrens söker de ständigt nya sätt att öka mervärdet och motivationen för sina anställda genom att uppmuntra dem att anstränga sig och arbeta hårdare.¹⁰ I takt med att det blivit brist på kompetent personal inom vissa branscher på arbetsmarknaden, samtidigt som rörligheten mellan arbeten ökar, har det blivit allt viktigare för företag att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Intresset att prova olika typer av incitament och belöningar till sina anställda har ökat både i den privata och offentliga sektorn, vilket har medfört att olika belöningssystem här växt fram¹¹

Beslutet att införa ett belöningssystem är strategiskt viktigt för organisationen. Ett rätt utvecklat belöningssystem har stor betydelse för hur företag styrs mot sina mål och hur det påverkar den långsiktiga relationen mellan företaget och de anställda. Avsikten med ett belöningssystem, oavsett hur de utformas är att påverka dem som belönas. Företagen vill alltså skapa motivation hos sina anställda så att de utför sina arbetsuppgifter bättre, vilket förhoppningsvis gör att företaget eller organisationen stärks och blir mer konkurrenskraftig.¹²

Ett belöningssystem som skickar tydliga signaler om vad som kommer att belönas påverkar företagets kultur. Avsikten är att skapa motiverade anställda. Med motivation åsyftar vi den

⁸ Hume (1995), *Reward Management, Employee Performance, Motivation and Pay*, s. 35-36

⁹ Herzberg (1968), *How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review (2003), s. 87

¹⁰ Beardwell (1994), *Human Resource Management*, s. 500

¹¹ Svensson (2001), *Belöningssystem*, s. 1

¹² Smitt (2001), *Belöningssystem – nyckeln till framgång*, s. 76

inre psykologiska process hos en individ som skapar en drivkraft och får oss att agera.¹³ De anställda får ett uttalat intresse att identifiera sig med när belöningsystem implementeras i företagen. Det gäller dock att belöningen står i rimlig proportion till den enskildes prestationer för att motivationen skall kunna bli bättre. Ett system som uppfattas som felaktigt eller orättvist motverkar däremot sitt syfte.¹⁴

Som vi ser det kan belöningar delas in i två delar, finansiella och psykologiska/sociala belöningar. De finansiella belöningarna kan i sin tur delas in i vanlig lön, bonus och personalförmåner.¹⁵

Vi har valt att fördjupa oss inom området personalförmåner, då förmåner har blivit ett allt vanligare sätt att belöna och motivera sina anställda. Personalförmåner har också blivit ett medel att slåss om eftertraktad personal.¹⁶ Med personalförmåner åsyftar vi att någon i samband med anställning, uppdrag eller någon annan inkomstbringande verksamhet, utför ett arbete och får betalt på annat sätt än i kontanter. Det kan vara att han:

Får ta ut varor från företaget

Får något annat än varor från företaget

Får använda något som finns i företaget

Får höga rabatter på sådant som företaget säljer¹⁷

Andra hävdar dock att personalförmåner inte gör något för motivationen hos de anställda. Anställda värderar i större utsträckning en högre grundlön framför förmåner menar Veronica Dominguez, konsult på chefsrekryterings- och konsultfirman Alumni i Stockholm. Löner och personalförmåner är viktigt, men företagets visioner och etiska inriktning och personalens möjligheter att utvecklas och att påverka arbetet är avgörande. Hon anser vidare att många företag ägnar för mycket arbete och tid åt att utforma personalförmåner. Fokus bör istället läggas på arbetsinnehåll och utveckling.¹⁸

¹³ Jacobsen & Thorsvik (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 222

¹⁴ Smitt (2001), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, s. 77

¹⁵ Anthony & Govindarajan (2001), *Management Control Systems*, s. 513

¹⁶ Ålsnäs (20030225), *Personalförmåner ett vanligt lockbete*, Uppsala Nya Tidning

¹⁷ Lundén (2003), *Personalförmåner* s. 10

¹⁸ Ålsnäs (2003-02-25), *Personalförmåner ett vanligt lockbete*, Uppsala Nya Tidning

Liknande tankar har Alfie Kohn, en skarp kritiker av belöningssystem och författare till boken ”*Punished by Rewards*”. Kohn menar att trots att belöningar kan ge temporära fördelar kommer deras långsiktiga effekter vara negativa. Han anser även att ju mer arbetsgivaren belönar den anställde för något, desto mer tappar de intresset för vad de måste göra för att få belöningen. Kohn säger vidare att belöningssystem har en mängd negativa effekter såsom minskat intresse hos den anställde, störningar i relationer mellan kollegor och minskad kreativitet.¹⁹

Dagens anställda förväntar sig inte bara lön som betalning för sina utförda tjänster utan det blir allt vanligare att anställda även förväntar sig att en rad av personalförmåner skall tillhandahållas. De här förmånerna kan vara många och varierande och inkluderar personalförmåner såsom utökade pensioner, utbildning och friskvårdsmöjligheter.²⁰ Vi vill undersöka vad företag erbjuder för förmåner och vad de anställda ser som självklara förmåner.

Personalförmåner av olika slag används som strategiska styrmedel för att locka till sig nya medarbetare och behålla de gamla, med syftet att öka motivationen hos de anställda. En värdering värderas ofta olika beroende på vem det är som får belöningen, om det är de anställda eller ledningen som får den. Leder den till avundsjuka och konflikter blir kanske den sammantagna effekten negativ. I praktiken tvingas arbetsgivaren därför ta hänsyn till vad som allmänt uppfattas som rättvist på en arbetsplats. Belöningssystemet måste accepteras för att fylla sin funktion.²¹

Vad som anses vara en rättighet, en personalförmån eller en belöning varierar också från person till person. En del personalförmåner har blivit så självklara att de inte längre uppfattas som en belöning. Är utbildning, bärbar dator eller mobiltelefon verkligen personalförmåner? Är de inte i själva verket nödvändiga förutsättningar för att den anställde skall kunna göra ett bra jobb? Det är motivationshöjande att både vara bra på det man gör och att känna sig uppskattad på arbetsplatsen. Det ligger alltså i arbetsgivarens intresse att utveckla accepterade personalförmåner och belöningar för de anställda så att motivationen höjs.²²

¹⁹ Kohn (1999), *Punished by Rewards*

²⁰ Hume (1995), *Reward Management*, s. 151

²¹ Svensson (2001), *Belöningssystem*, s. 9

Det kan finnas olika motiv till varför organisationer använder sig av personalförmåner. I de flesta fall beskattas en personalförmån på samma sätt som en kontant ersättning. Det finns dock en hel del undantag, vilket gör att organisationer använder personalförmåner som ett verktyg i skatteplanering. I de flesta fall har dock personalförmåner en helt annan funktion.²³ Det kan vara att ett företag har en matsal där de bjuder de anställda på fri lunch varje dag, eller åker på konferenser, vilket ökar sammanhållningen i företaget och de anställda lär känna varandra bättre. En del personalförmåner kan även innebära en viss lyx för de anställda. Exempel på sådana kan vara personalförmåner som resebranschens fria eller rabatterade resor.²⁴ *Men påverkas motivationen? Jobbar den anställda hårdare när personalförmåner erbjuds? Är de kostnader som företagsledningen lägger ut på att utforma personalförmåner värda sitt pris?*

Allt i livet är inte pengar. Att bli uppskattad och att trivas i en god gemenskap, samt att i någon mening tro på det man gör och kunna se att det leder till ett meningsfullt resultat, är ofta väl så viktigt för den anställdes motivation. Ett bra arbetsklimat och en bra arbetsglädje kan inte åstadkommas med ett aldrig så sinnrikt belöningssystem. Däremot kan ett belöningssystem som uppfattas som orättvist förstöra arbetsklimatet och arbetsglädjen.

Hela problemdiskussionen leder fram till vår problemformulering: *Motiverar personalförmåner de anställda eller ses de som en självklar del i arbetet?*

Vår hypotes blir således: *Personalförmåner motiverar inte den anställda.*

1.3 STUDIENS SYFTE

Med den här studien vill vi klargöra om det finns ett samband mellan anställdas motivation på revisionsbyråer och deras personalförmåner. Vi vill också utreda vad som ger de anställda hög arbetstillfredsställelse och vilka personalförmåner som de anställda ser som "rättigheter".

²² Svensson (2001), *Belöningssystem*, s. 9

²³ Lundén (2003), *Personalförmåner* s. 10

²⁴ Lundén (2003), *Personalförmåner* s. 10

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vi har avgränsat oss genom att bara undersöka inställningen till personalförmåner bland de anställda på revisionsbyråer i östra Blekinge.

2. METOD

2.1 FORSKNINGSAKSATS

Vår ansats med uppsatsen är att klargöra om det finns ett samband mellan anställdas motivation och företagets personalförmåner. Avsikten är att vi utifrån ett antal variabler skall få fram de anställdas syn på personalförmåner. Genom kända teorier skall vi sedan förklara sambandet mellan de anställdas motivation och deras syn på personalförmåner.

I utgångspunkten brukar det talas om två generella metodteorier för att samla information, nämligen kvantitativa och kvalitativa metoder.²⁵ Metoden kan ses som ett hjälpmedel eller verktyg för att vi ska kunna se kopplingen mellan teorin och den empiriska datan.²⁶ Kvantitativ metodteori går i grunden ut på att mäta olika fenomen och egenskaper för att antingen beskriva eller förklara. Att förklara något innebär att de kvantitativa undersökningarna skall inriktas på att mäta sambandet mellan olika egenskaper såsom *finns det något samband mellan personalförmåner och personalens motivation?* Med de kvalitativa undersökningarna söks snarare insikt och förståelse än statistisk analys. Det kvalitativa metoder kan därför ses som en motsats till det kvantitativa tillvägagångssättet men det innebär inte att forskaren måste använda sig av antingen det ena eller andra sättet. Kvantitativa undersökningar har ofta inslag av kvalitativ analys och vice versa.²⁷

Vad är det då som avgör valet att bedriva en i huvudsak kvantitativ eller kvalitativ forskning? Svaret på frågan kan vi finna i problemformuleringen. Vad är det vi vill veta och vilken kunskap söker vi? Något förenklat kan det sägas att om vi vill få svar på frågorna Var? Vad? Hur? När? och Vilka? så bör en kvantitativ forskning användas, där det används statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Om problemet däremot handlar om att tolka och förstå människors upplevelser, bör en kvalitativt inriktad forskning användas.²⁸

Jämfört med kvalitativa metoder har kvantitativa metoder en privilegierad ställning eftersom de vilar på en matematisk grund för såväl insamling som analys av data. Kvantitativa metoder

²⁵ Starrin & Svensson (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, s. 11

²⁶ Edling & Hedström (2003), *Kvantitativa metoder*, s. 12 ff.

²⁷ Patel & Davidson (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 12 ff.

²⁸ Patel & Davidson (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 12 ff.

och analyser är ofta väl dokumenterade, vilket gör det enklare att jämföra sitt eget metodval och analysresultat med andras.²⁹

Syftet med vår undersökning är att klargöra sambandet mellan två faktorer, motivation och personalförmåner, och vi vill därmed få svar på frågor som, *Vilka personalförmåner de anställda värderar högt och vad som ger dem hög arbetstillfredsställelse?* Ett kvantitativt metodsätt lämpar sig därmed för vår insamling av empirisk data. Då studien går ut på att klargöra ett samband kan undersökningen liknas vid en förklarande undersökning, vilka oftast går ut på att statistiskt pröva hypoteser. ”Hypoteser är preciserade antaganden om samband mellan klart definierade och tillförlitligt mätbara variabler.” Viktigt är då att hypotesen är rimlig och underbyggd av argument.³⁰ Vid förklarande undersökningar inom kvantitativ metodteori försöker utredaren identifiera de faktorer som tillsammans orsakar ett visst fenomen. Genom att begreppet förklaring är så nära sammankopplat med kvantitativ metodteori, har företrädare för kvalitativ metodteori ofta tagit avstånd från begreppet förklaring, och istället understrukit vikten av att uppnå förståelse.³¹

Eftersom det i kvantitativa undersökningar i grunden går ut på analysera statistisk, måste den som undersöker mäta olika fenomen och egenskaper.³² Vi mäter genom att definiera variabler som kan anta olika talvärden. Själva mätinstrumentet, som används för att tilldela variabeln ett värde, har oftast formen av en fråga. Variabel, det vill säga något som kan variera, är ett begrepp som forskare använder sig av. Variabeln ”kön” kan endast anta två värden, till exempel 1 för kvinna och 2 för man.³³

Med utgångspunkt från undersökningens omfattning kan det inom kvantitativ metodteori urskiljas två olika typer av undersökningar, totalundersökning och stickprovsundersökning. Vid en totalundersökning undersöks samtliga enheter inom populationen, vilka till exempel kan vara alla Volvos anställda eller samtliga studenter vid Lunds universitet. Vid en stickprovsundersökning blir däremot endast vissa enheter av populationen undersökta, det vill säga att endast en del av studenterna vid universitetet blir undersökta.³⁴ Vi ville göra en

²⁹ Edling & Hedström (2003), *Kvantitativa metoder*, s. 11

³⁰ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 94 ff.

³¹ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 48

³² Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 94 ff.

³³ Edling & Hedström (2003), *Kvantitativa metoder*, s.12 ff.

³⁴ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 49 ff.

totalundersökning av revisionsbyråerna i östra Blekinge som har fem eller fler anställda i företaget.

Utifrån vår problemformulering måste undersökningen planeras, vilket bland annat innebär att vi måste bestämma vilka individer som skall medverka, vilka metoder för att samla information vi skall använda och bestämma undersökningens tidsplan. En undersökning betecknas vanligtvis utifrån den teknik som använts för att samla information, till exempel enkätundersökning eller observationsstudie. Det finns dock andra undersökningsupplägg som fått egna beteckningar. Det är sådana undersökningar som innebär något mer än att en viss teknik använts. De vanligaste är surveyundersökningar, fallstudie och experiment.³⁵

Survey innebär att undersökningen görs på en större avgränsad grupp med hjälp av till exempel ett frågeformulär eller intervju.³⁶ Syftet med en surveyundersökning är att skaffa fram information som kan analyseras för att få fram mönster och för att kunna göra jämförelser.³⁷ Grundtanken vid en undersökning av den här typen är att frågorna skall vara standardiserade, det vill säga att samtliga respondenter skall besvara samma frågor. Anledningen är att om undersökningsspersonerna får svara på samma frågor under likartade omständigheter så skapas goda förutsättningar för bearbetning och analys av svaren.³⁸

Redan vid ett tidigt skede ansåg vi att en surveyundersökning med frågeformulär skulle passa för vår forskning. För det första för att den bransch vi vill undersöka har högsäsong under perioden som vårt uppsatsskrivande äger rum. Vi antog därför att vi skulle få fler svaranden vid en surveyundersökning med frågeformulär än med intervjuer, då intervjuer kräver längre tid av de anställda, än att fylla i ett kortare frågeformulär. För det andra ansåg vi att det även skulle bli enklare att se eventuella mönster i den statistiska data som frågeformulären skulle generera, än om vi skulle tolkat respondenternas intervjusvar.

Hur skall vi då relatera teorin och verkligheten till varandra? För att göra det valde vi att arbeta deduktivt, det vill säga att vi följer bevisandets väg. Vid ett deduktivt arbetssätt dras utifrån allmänna principer och befintliga teorier slutsatser om enskilda företeelser. Ur den redan befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet.

³⁵ Patel & Davidson (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 43

³⁶ Patel & Davidson (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 43

³⁷ Bell (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 19

Detta kallas för det hypotetiskdeduktiva arbetssättet. Ett alternativt arbetssätt till att arbeta deduktivt är att arbeta induktivt, det vill säga att följa upptäckandets väg. Forskaren kan då studera forskningsobjektet och utifrån informationen och empirin formulera en teori. Risken är att forskaren inte vet något om teorins räckvidd och generalitet eftersom den är baserad på ett empiriskt underlag som är typiskt för en speciell situation, tid eller grupp av människor. I jämförelse med deduktiv så vill forskaren istället för att utgå från en teori och testa denna, själv formulera en teori. Ett deduktivt sätt kan tänkas påverka forskaren att se enkelspårigt och tolka allting så att det passar in på den teori som används och medföra en subjektiv bedömning. Det kan även tänkas att om forskaren istället arbetar induktivt och inte utgår från en tidigare teori därmed arbetar helt objektivt. Så behöver dock fallet inte vara då den induktivt arbetande forskaren har egna föreställningar, värderingar och fördomar som ofrånkomligt kommer att färga de teorier som produceras.³⁹

2.2 FORSKNINGSPROCESSEN

Tänkarna kring vår problemfråga var i början mest inriktade på att fördjupas inom belöningsystem och dess samband med motivation. Det här kändes dock som ett alltför stort område och efter vi läst en del artiklar om personalförmåner kopplat till motivation, valde vi att bryta ner frågan och bara skriva om personalförmåner och dess samband med motivation.

Våra litteraturstudier inriktades främst på litteratur och vetenskapliga artiklar som vi fann via Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek och olika sökmotorer på Internet. Vi läste även andra tidningsartiklar på Internet för att bilda oss en uppfattning om den allmänna synen på personalförmåner, som minst sagt var splittrad. En del författare menar att personalförmåner motiverar medan andra författare skriver att personalförmåner snarare tas för givet.

³⁸ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 168

³⁹ Patel & Davidson (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, s. 20 ff.

2.3 STUDIENS GENOMFÖRANDE

2.3.1 Urval och utformning av enkätfrågor

Frågeformuläret utformades så att vi skulle kunna göra en statistisk analys av materialet och därmed få svar till vår hypotes.⁴⁰ Frågorna utformades även efter Herzbergs motivationsteori och en Sifundersökning⁴¹ om personalförmåner. Enkätens omfattning valde vi att göra kort, med elva frågor på två A4 sidor. De första tio frågorna var bundna, det vill säga att respondenten får ta ställning till de svarsalternativ som finns. Den elfte och sista frågan var en öppen fråga, vilket innebär att respondenten svarar på frågan med egna ord. Vid bundna svarsalternativ är den efterföljande statistiska bearbetningen betydligt enklare än vid öppna frågor. Nackdelen är dock att bundna svar kan hämma respondenten att uttrycka sig mer än vad svarsalternativen möjliggör.⁴²

Personalförmånerna i enkäten valdes dels genom vad vi läst i litteraturen och dels från en Sifundersökning om *Inställning till personalförmåner vid sidan av lönen*.⁴³

2.3.2 Val av Företag

Förutsättningen för att studera om det finns något samband mellan personalförmåner och motivation, är att de anställda vi vill undersöka i sina nuvarande positioner har personalförmåner inom sitt företag. Då vi varit i kontakt med anställda på revisionsbyråer, vet vi att de har personalförmåner i företagen.

Intresset bland revisionsbyråerna vi kontaktade var positivt och de ställde gärna upp i vår undersökning. Endast en revisionsbyrå med fem anställda valde att inte delta i undersökningen.

⁴⁰ Bell (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 104

⁴¹ Sifundersökning (2001-12-03), *Inställning till personalförmåner vid sidan av lönen*

⁴² Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 172 ff.

⁴³ Sifundersökning (2001-12-03), *Inställning till personalförmåner vid sidan av lönen*

2.3.3 Datainsamling

Vid start samlade vi på oss all andrahandsinformation om belöningsystem vi hittade och som kunde vara av nytta för vårt uppsatsskrivande. Andrahandsinformation eller även kallad sekundärdata är information som finns dokumenterat sedan tidigare om ämnet, men som inte är insamlat eller sammanställt primärt för vår egen studie.⁴⁴ Vi hämtade främst vår information från vetenskaps- och tidningsartiklar via Internet och från litteratur. Därefter sammanställde och analyserade vi vårt material för att sedan förkasta den information vi inte ansåg hörde till vår problemformulering.

Vi har även genomfört en kvantitativ enkätundersökning hos fem företag inom branschen revision, med fem eller fler anställda, och därmed skaffat oss så kallad primärdata. Primärdata är motsatsen till andrahandsinformation och är material som vi själva har samlat in för vår specifika undersökning.⁴⁵ Anledningen till att vi begränsade oss till revisionsbyråer som hade minst fem anställda var för att vi även ville nå de anställda och inte bara ägarna. Företag med mindre än fem anställda består enbart eller till större delen av ägarna/ägaren. Vi har, förutom genom att undersöka en viss bransch, även valt att begränsa vårt geografiska område till östra Blekinge. Det gjorde vi eftersom att vi ansåg att det praktiskt och ekonomiskt skulle bli enklast att genomföra vår undersökning inom länet, då vi själva bor och studerar i Blekinge, Ronneby.

Revisionsbyråerna sökte vi via Internet på www.foretagsfakta.com med sökordet "revision" och avgränsade oss som sagt till de revisionsbyråer i östra Blekinge som hade fem eller fler anställda. Den här sidan var dock inte riktigt uppdaterad då antalet anställda inte alltid stämde överens med den siffra som företagen angav när vi kontaktade dem. Differensen var inte stor men det skilde ofta på en till två anställda. Denna sida gav dock fler svar än bland annat www.gulasidorna.se, där det inte gick att se antal anställda i bolaget.

⁴⁴ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 131 ff.

⁴⁵ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 52

	Revisionsbyråer	Anställda
Blekinge	22	ca: 150
Ö.Blekinge	14	ca: 100
Ö.Blekinge med fem eller fler anställda	6	78
Vi undersökte/Vi fick svar från	5	38

Vi anser att de respondenter som besvarat våra enkäter är ett representativt urval av alla de anställda på revisionsbyråerna i östra Blekinge, då vi undersökt fem av de sex företag som har fem eller fler anställda. Företagen kontaktade vi via telefon och vi kom då överens om tillvägagångssätt för hur frågeformulären skulle delas ut. Tre av revisionsbyråerna besökte vi och lämnade formulären personligen och till de andra två företagen skickades frågeformulären via brev respektive mail. Responsen från företagen vid insamlingen av formulären varierade. Det beror delvis på att vi gav det ena företaget ont om tid. Att skicka formulären via mail visade sig vara ett dåligt sätt att få in många svar.

2.3.4 Dataanalys

När allt material, primär- och sekundärdata, är insamlat återstår att utifrån de teorier vi valt att använda, analysera och dra slutsatser av materialet. För att lättare kunna sammanställa primärdatan, frågeformulären, och generera statistisk data har vi använt oss av programmen Spss och Excel. I programmen har vi sedan skapat frekvens och korstabeller. Utifrån tabellerna är det sedan lättare att se eventuella mönster av respondenternas svar. Sekundärdata, det vill säga litteratur och artiklar, analyserades och utvärderades efter vad som passade till vår problemformulering, där vi behöll vad vi ansåg vara data av relevans för vår uppsats.

2.4 METODPROBLEM

Vid en undersökning är det viktigt att veta att det vi undersöker är det vi avser att undersöka, det vill säga att vi måste veta att vi har god validitet. Validitet i en mätning kan definieras som frånvaro av systematiska mätfel. Man skiljer mellan inre och yttre validitet. Inre validitet föreligger när mätinstrumentet, till exempel frågeformuläret i en enkät- eller intervjuundersökning, mäter vad det avser mäta. Yttre validitet handlar om hur mycket som

avviker från vad respondenterna uppgav. Orsaken kan vara att folk ljuger, minns fel, inte alltid vet vad de tänker göra. Det är sålunda viktigt att vi har god validitet, men måste även veta att vi gör det på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att vi har god reliabilitet. Med reliabilitet avses frånvaron av slumpmässiga mätfel. En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka den sker. I en undersökning med god reliabilitet påverkas mätningen i liten utsträckning av tillfälligheter – det finns få slumpmässiga fel. Låg reliabilitet ger låg validitet. Om min mätning inte är tillförlitlig, hur vet jag då vad jag mäter. En hög reliabilitet är däremot ingen garanti för hög validitet, eftersom mätningen kan vara tillförlitlig men det är inte säkert att undersökaren mätt rätt saker.⁴⁶

En nackdel med frågeformulär är att det är svårt att kontrollera under vilka omständigheter de anställda fyller i enkäten. Vissa kanske kunde sitta ner i lugn och ro, medan andra stressar igenom enkäten, innan nästa möte.⁴⁷ Vid en surveyundersökning med frågeformulär tappar vi alltså en del av kontrollen när de anställda fyller i enkäten, och vi kan ej heller förklara oklarheter för de anställda i frågeställningarna eller komma med spontana följdfrågor.⁴⁸ Vi anser att vi fått en god validitet med vårt frågeformulär, då både vår handledare och några av våra kurskamrater har tittat igenom den och givit kommentarer. Reliabiliteten kan trots ett visst bortfall och en viss förlorad kontroll, anses god. Det märks bland annat på att nästan alla frågeformulär var rätt ifyllda och ett frågeformulär med god reliabilitet skall inte påverkas beroende på under vilka omständigheter den besvarades.⁴⁹

⁴⁶ Bell (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, s. 90, Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 147 ff.

⁴⁷ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 152

⁴⁸ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 172

⁴⁹ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 152

3. TEORI

3.1 BELÖNING

Belöningar kan delas in i två delar, dels finansiella belöningar och dels psykologiska och sociala belöningar. Som vi ser det finns tre former av finansiella belöningar, vilka är vanlig lön, bonus och personalförmåner.⁵⁰

Lön ses som en ersättning för arbete, enligt anställningsavtal⁵¹

I bonusbegreppet inbegrips prestationslön som är en lönedel som varierar, på ett i förväg bestämt och känt sätt, med den i arbetet presterade kvantiteten eller kvaliteten. Resultatlön är ett samlingsbegrepp för en lönedel, som på ett i förväg bestämt och känt sätt varierar med verksamhetens ekonomiska resultat eller produktionsresultat. Löneformen förutsätter formulerade mål och identifierbara resultat. Bonus innefattar även resultatbonus, som innebär att de anställda utlovas en särskild ersättning efter uppfyllelse av ekonomiska, kvalitetsrelaterade och andra fördefinierade mål.⁵²

Personalförmåner kommer vi att berätta mer om under nästa rubrik.

Psykologiska och sociala belöningar varierar från person till person då varje individ har en unik uppfattning om vad som ses som belöning i arbetslivet. Men befördringsmöjligheter, utökat ansvar, intressanta arbetsuppgifter och erkännande är psykologiska och sociala belöningar som ofta kommer högt upp i undersökningar hos de anställda.⁵³ Psykologiska och sociala belöningar handlar till stor del om vårt behov av att synas, att bli uppmärksammade och känna att vi betyder något. Vi vill att det ska märkas om vi är borta från arbetet en dag.⁵⁴

Ett bra fungerande belöningsystem bör vara kopplat till prestation. Det bör också finnas klart definierade kriterier bland annat för när belöning skall ges, och hur mycket som skall ges.

⁵⁰ Anthony & Govindarajan (2001), *Management Control Systems*, s. 513

⁵¹ Nationalencyklopedin (1993), Tolfte bandet, Bokförlaget Bra böcker, s. 576

⁵² Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 33-34

⁵³ Anthony & Govindarajan (2001), *Management Control Systems*, s. 513

⁵⁴ Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 17

Belöningsystemet bör dessutom anpassas individuellt samt anpassas till andra organisationer.⁵⁵

Öppenhet och förtroende mellan parterna och inom hela företaget är en förutsättning för att företagen skall kunna utveckla ett väl fungerande belöningsystem. Beroende på dess utformning kan det stärka eller motverka företagets utveckling. Det gäller också att ha ett flexibelt belöningsystem. I dagens samhälle sker det tvära kast på arbetsmarknaden och förutsättningarna för olika branscher kan snabbt förändras. Då är det av vikt att använda ett anpassningsbart belöningsystem som inte snedvrider den anställdes belöning på något sätt.⁵⁶

3.2 PERSONALFÖRMÅNER

Personalförmåner har blivit ett allt vanligare sätt att belöna sina anställda och att få dem att trivas på sin arbetsplats. Det har också blivit ett verktyg för att kunna locka till sig eftertraktad personal.⁵⁷

Med personalförmåner menar vi att någon i samband med anställning, uppdrag eller någon annan inkomstbringande verksamhet, utför ett arbete och får betalt på annat sätt än i kontanter. Det kan vara att han:

- Får ta ut varor från företaget
- Får något annat än varor från företaget
- Får använda något som finns i företaget
- Får höga rabatter på sådant som företaget säljer⁵⁸

När ett företag funderar över vilka personalförmåner som skall innefattas i en del av belöningsystemet, finns det flera aspekter som de måste tänka på i fråga om belöningspolicy. Det kanske allra viktigaste är att företagen medvetet måste betänka relationen mellan det totala belöningsystemet (inkluderat vanlig lön, bonus och personalförmåner) och företagets övergripande strategi. Vilka anledningarna nu än är för att tillhandahålla

⁵⁵ Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 20 ff.

⁵⁶ Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 20 ff.

⁵⁷ Beardwell (1994), *Human Resource Management*, s. 540

⁵⁸ Lundén (2003), *Personalförmåner* s. 10

belöningspersonalförmåner, måste deras införande in i företaget vara kopplat och i samspel med företagets strategi och mål. Varje personalförmånspaket måste därför vara skräddarsydd för att uppfylla behovet för varje enskilt företag. Det finns inget generellt personalförmånspaket som är lämpligt att använda i alla organisationer. Däremot finns det ofta generella normer och riktlinjer när det gäller olika branscher och deras sätt att belöna och ge personalförmåner till sina anställda.⁵⁹

Företag använder inte bara personalförmåner för att få personalen att trivas, utan personalförmåner kan även ge fördelar ur skattemässig synpunkt. Uppfinningsrikedomen när det gäller ekonomiska incitament är stor. Olika personalförmånens skattemässiga konsekvenser är viktiga för både företag och anställda, då personalförmåner beskattats på olika sätt. Tillämpningen avgörs av skattemyndigheten och domstolspraxis.⁶⁰

För att en personalförmån skall påverka den anställde, måste den vara av värde för den anställde, antingen omedelbart eller på längre sikt. Det är därför viktigt när ledningar beslutar om innehållet i personalförmånspaketet, att ta reda på den anställdes behov och förväntningar av personalförmånspaketet. Utifrån företagets perspektiv är ofta personalförmånspaketet kostsamma. Ett resultat av detta är att företaget måste vara säkra på att bidraget från varje personalförmån, är kostnadseffektivt och att det i någon mening backar upp företagets uppsatta mål och affärsidé och därför rättfärdiga kostnaden. Det gäller alltså att inte bara att titta på en personalförmån, utan se på vad företagets samlade personalförmånspaket får för verkan.⁶¹

Alla individer har en unik uppsättning av psykiska, kognitiva (förståndet) och sociala behov, och det är ofrånkomligt att varje anställds inställning till personalförmånspaket är olik den andres. I försök att komma tillrätta med detta problem, kan det vara önskvärt att låta de anställda själva bestämma vilka personalförmåner de vill utnyttja.⁶²

⁵⁹ Hume (1995), *Reward Management*, s. 151

⁶⁰ Svensson (2001), *Belöningsystem*, s. 33-34

⁶¹ Hume (1995), *Reward Management*, s. 152

⁶² Hume (1995), *Reward Management*, s. 152-153

3.3 MOTIVATION

Motivation kan definieras som en inre psykologisk process hos en individ. Processen skapar en drivkraft som får oss att handla. Inom organisationsteorin har begreppet ”motivation” mestadels använts för att förklara vad som får anställda att prestera något extra utöver det förväntade. Ekonomiforskaren F.V. Taylor menade ”att motivera de anställda var det samma som att åstadkomma maximal prestation utifrån de förutsättningar individen har.”⁶³

Motivation är ursprungligen ett område inom psykologin som försöker förklara varför människor eller djur uppträder på ett speciellt sätt. Forskningen om motivation inkluderar undersökningen av två aspekter av beteende. För det första behandlar motivation vad som orsakar specifika handlingar i beteende hos människor. För det andra inkluderas också styrkan och intensiteten av beteendet. Trots att människor kan bli motiverade att handla på ett likartat sätt, kan graden av ansträngning eller åtagande variera i stor omfattning. Till exempel kan två studenter vara motiverade att klara en tenta, men ansträngningen eller åtagandet att klara tentan kan vara olika mellan studenterna. Likadant när det gäller anställda i ett företag kan motivationen att arbeta skilja sig åt, trots att de arbetar för samma lön.⁶⁴

Genom hela 1900-talet har det skrivits mycket om motivation av beteendevetande forskare. Teorierna som har uppstått har varit många och skiftande och ofta varit i konflikt med varandra. För att kunna undersöka några av motivationsteorierna kan det vara till hjälp att dela upp de olika teorierna i tre delar eller skolor, nämligen psykologiska teorier, kognitiva teorier och social och beteendevetande teorier.⁶⁵

De psykologiska teorierna baseras på antagandet att människor har medfödda behov eller drifter och att de här behoven eller drifterna utgör biologiska beslut för vårt beteende. Sådana teorier föreslår att människor blir motiverade att bete sig på ett specifikt sätt i försök att uppfylla och tillfredställa de medfödda behoven. De här behoven är med oss när vi föds och finns med oss hela livet. Psykologiforskarna säger därför att eftersom människor enbart reagerar på sina medfödda behov, kommer de att bete sig på ett visst sätt för att uppfylla de

⁶³ Jacobsen & Thorsvik (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 222

⁶⁴ Hume (1995), *Reward Management*, s. 9

⁶⁵ Hume (1995), *Reward Management*, s. 9-10

här behoven. Forskare som är förknippade med de psykologiska teorierna inkluderar bland andra Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer och McClelland.⁶⁶

Eftersom de psykologiska teorierna om motivation är baserade på en närvarande uppsättning av medfödda behov inom varje individ, betyder det att belöningen måste täcka ett behov hos mottagaren för att utsikten till belöning skall fungera motiverande. Det här innebär att olika människor med skilda behov också måste ges utsikter till olika belöningar. Om behoven efterhand förändras måste belöningar också förändras⁶⁷

I kontrast till de psykologiska teorierna, föreslår de kognitiva teorierna att motivation är en aktiv respons av människor både innanför och utanför individen. De kognitiva teorierna lägger tonvikten på att motivation är ett resultat av medvetet försök att förstå innebörden av vissa handlingar. De kognitiva teorierna föreslår att individen endast kommer att utföra vissa handlingar efter det att de undergått en rationell process av resonerande förstånd av sådana handlingar, så det är därför en betoning på medvetenhet och avsikt vid handling. Forskare som förknippas med de här teorierna inkluderar bland andra Vroom, Lewin, Locke, Heider, Kelly och Tolman.⁶⁸

Den tredje skolan om motivation länkar samma två teorier, en social teori och en beteendeteori. Grunden för de här teorierna är antagandet att människor blir motiverade av externa faktorer, det vill säga omgivningen. Deras tes är att våra handlingar är reflexer och instinktiva handlingar och ett gensvar till en specifik stimuli eller gruppstimuli från omgivningen.⁶⁹

De sociala och beteendevetande teorierna förklarar som sagt motivation genom att hänvisa till faktorer utanför individen. Det här är en skarp kontrast gentemot den psykologiska teorin som talar om medfödda behov och de kognitiva som betonar rationellt tänkande hos individen. De sociala och beteendevetande teorierna föreslår att orsakerna till beteende (motivation) finns utanför individen, i omgivningen, och att alla mänskliga beteenden därför är bestämd av externa faktorer i omgivningen.⁷⁰

⁶⁶ Hume (1995), *Reward Management*, s. 10

⁶⁷ Jacobsen & Thorsvik (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 244

⁶⁸ Hume (1995), *Reward Management*, s. 10-11

⁶⁹ Hume (1995), *Reward Management*, s. 11

⁷⁰ Hume (1995), *Reward Management*, s. 28

Huvudkritiken till psykologiska teorier om motivation är att de bara förlitar sig på passiv reaktion på medfödda behov och gör ingen koppling till de rationella kognitiva besluten, eller effekten av sociala eller utomstående faktorer. Det finns inga förslag att individer kan bli motiverade från andra faktorer än de psykologiska behoven, som till exempel gruppsytryck eller vikten av åsikter när beslut tas fram. Kritiken mot de kognitiva teorierna som kan identifieras är att teorierna inte tar hänsyn till spontanitet och impulsiva handlingar, och ta inte heller i beaktande de medfödda behoven som bland andra Maslow hävdar att vi har.⁷¹

Innebörden av kognitiva teorier i relation till belöningar är värdet av belöningen hos individen. Om individen eller den anställde värderar belöning högt, om det nu är i pengar eller någon personalförmån som till exempel företagsbil, blir de motiverade att bete sig på ett visst sätt så att personalförmåner kommer att fås. Om däremot, individen inte sätter värde på belöningen, kommer individen således inte att bli motiverad av lockbete som personalförmåner.⁷²

Styrkan i de sociala och beteendevetande teorierna om motivation är att de tar upp viktiga faktorer i det sociala livet och omgivningen som influenser i beteende. Svagheten i dessa teorier är dock att de i likhet med psykologiska teorierna, tenderar att bara förlita sig på passiv reaktionsantagande av mänskligt beteende, och ingen redogörelse av kognitiv process.⁷³

Användning av belöning i de sociala och beteendevetande teorierna om motivation är beroende av om den anställde ser en belöning som en belöning. Teorierna förespråkar att i specifika former av beteende är insatta med en belöning som är högt värderad, så kommer ett sådant beteende att upprepas. Å andra sidan, om ingen belöning finns, eller om belöningen inte är högt värderad så kommer ett sådant beteende inte att ske. Det står därför klart att om sociala och beteendevetande teorier blir accepterade och belöning är sättet att motivera personalen, borde specifika former av beteende förstärkas av en högt värderad belöning.⁷⁴

Vi har valt att begränsa oss till att studera de psykologiska teorierna då vi ser oss kunna göra kopplingar mellan de psykologiska teorierna och personalförmåner. De psykologiska

⁷¹ Hume (1995), *Reward Management*, s. 21-27

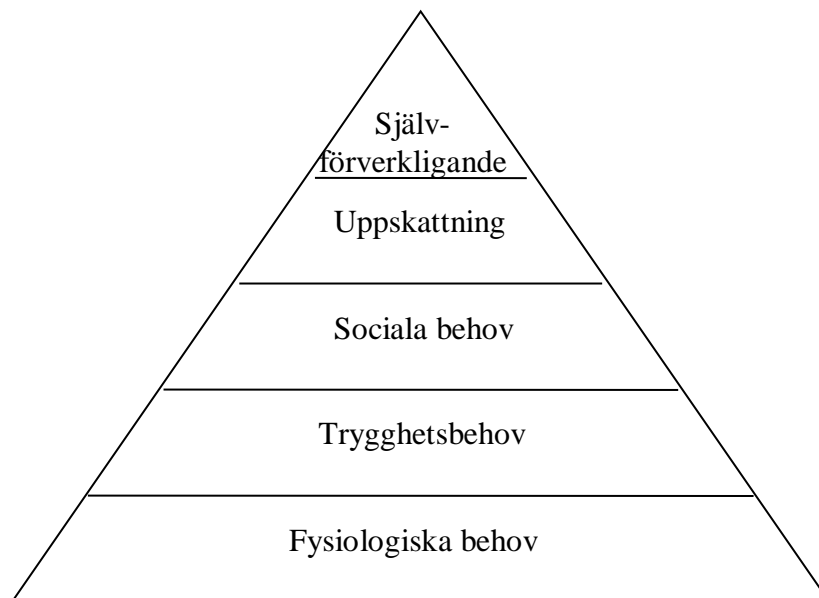
⁷² Hume (1995), *Reward Management*, s. 28

⁷³ Hume (1995), *Reward Management*, s. 31

teorierna menar att, för att anställda skall bli motiverade måste förmånerna tillfredsställa de medfödda behoven. De säger också att den anställde kommer att bete sig på ett visst sätt för att uppfylla de här behoven. Förmånerna måste täcka ett behov för att motivera enligt de psykologiska teorierna. De kognitiva teorierna är mer inriktade på relationen mellan motivation och måloppfyllelse och de sociala och beteendevetande teorierna inriktas mer efter prestation, det vill säga gör du något bra blir du belönad. Den sistnämnda teorin kan relateras till ett prestationsbaserat bonussystem.

3.3.1 Maslows teori

Den kanske mest kända bland psykologiforskarna, Abraham Maslow, myntade en teori om människans natur, som sade att alla blir motiverade att tillfredsställa en serie av behov. Allas behov menade Maslow, var arrangerade i en hierarkisk modell. Maslow menade att så snart en ”nivå” av behov blivit tillfredställda motiveras individen inte längre och andra behov blir mer framstående. Individer är motiverade att progressivt arbeta sig upp genom pyramiden och tillfredsställa varje ”nivå” tills de når självförverkligade nivån. För att kunna öka de anställdas motivation krävs det att cheferna tänker på de högre behoven likväl som trygghets- och de fysiska behoven.⁷⁵



Figur 3.1 Maslows behovspyramid

⁷⁴ Hume (1995), *Reward Management*, s. 32

⁷⁵ Beardwell (1994), *Human Resource Management*, s. 501 ff.

Fysiologiska behov är de grundläggande biologiska behoven relaterade till överlevnad såsom hunger, törst och sömn. När de här behoven är tillfredställda motivera de inte längre individen. Maslow påpekar att det är meningslöst att försöka att kategorisera alla fysiologiska behov, då listan kunde bli oändligt lång, beroende av hur individerna definierar vad som krävs för överlevnad. Trygghetsbehoven omfattar både fysisk och känslomässig trygghet vilket inkluderar mänsklig kontakt och säkerhet. De sociala behoven handlar om att få känna vänskap, samhörighet och känslomässiga band till andra människor. Om de tre tidigare behoven är tillfredställda, så kommer det fjärde steget i behovspyramiden att uppstå, nämligen behovet av att få erkännande, status och uppskattning. Förutsatt att de fyra första "nivåerna" är uppfyllda kommer behovet av självförverkligande upp till ytan. Självförverkligande kan beskrivas som att utnyttja sin egen potential och förmåga att förverkliga sina egna möjligheter som individ.⁷⁶

Det skall noteras att behoven i hierarkin inte bara kan gå uppåt, utan om de lägre behoven inte uppfylls, återgår individen till att bli motiverad av de lägre behoven. Maslow trodde dock inte att den här teorin kunde tillämpas strängt på alla individer. Han menade att vissa individer försöker att uppfylla de högre behoven på bekostnad av att inte uppfylla de lägre behoven.⁷⁷

3.3.2 Herzbergs teori

Motivationslitteraturens kanske mest berömda artikel är Fredrick Herzbergs: "*One more time - How Do You Motivate Employees?*" som publicerades i Harvard Business Review 1968.

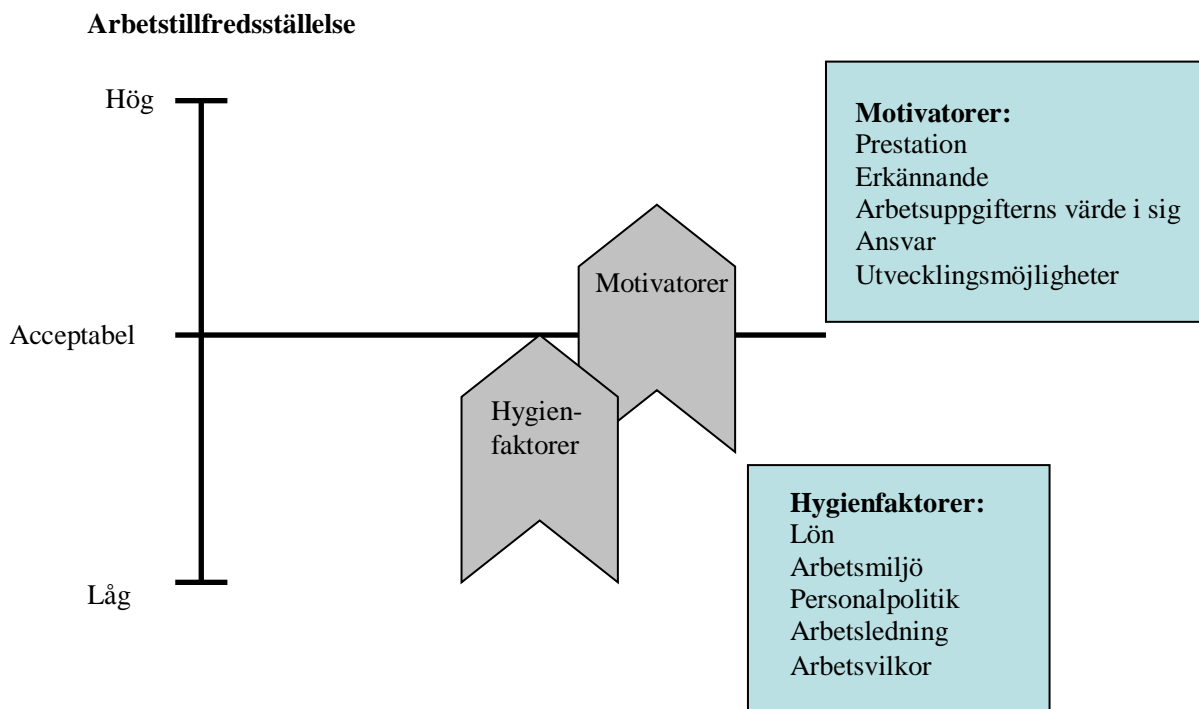
Herzberg genomförde en omfattande studie av ingenjörer och ekonomer. Gruppen fick skriva ner situationer då de var utomordentligt positiva till sitt arbete och situationer när de var mycket negativa. Herzberg fann att de anställda inte automatiskt ökade motivationen genom att åtgärda missnöje. Herzberg menade att det är andra faktorer som skapar motivation än de som skapar otillfredsställelse. Han delade därför in motivationsbegreppet i "Hygienfaktorer" och "Motivatorer".⁷⁸

Bland hygienfaktorerna finns sådana faktorer som vanligtvis förknippas med otrivsel på arbetsplatsen. Genom att förbättra dem kan individen undvika direkt otrivsel, det går inte att

⁷⁶ Beardwell (1994), *Human Resource Management*, s. 501 ff.

⁷⁷ Hume (1995), *Reward Management*, s. 14

med de här faktorerna skapa en positiv tillfredsställelse med arbetssituationen. Hygienfaktorerna handlar om människans ”animala behov”, till exempel fysiska arbetsförhållanden, lön, administrativa rutiner och personalförmaner. Bland motivationsfaktorerna ingår faktorer som kan höja tillfredsställelsen med arbetet även på längre sikt. Hygienfaktorerna måste vara tillfredsställda i en sådan utsträckning att en acceptabel arbetstillfredsställelse nås. När denna nivå nåtts, spelar en ökning av till exempel lönen ingen roll på lång sikt enligt Herzberg. Det blir motivationsfaktorerna som avgör om tillfredsställelsen ska bli hög och bestående. Motivatorerna handlar om unika mänskliga behov, som till exempel personlig utveckling, ansvar, erkännande, prestation och laganda.⁷⁹



Figur 3.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg gjorde som sagt skillnad mellan hygienfaktorer och motivatorer på arbetsplatsen. Hygienfaktorer var arbetsplatsfaktorer som hindrade arbetare från att bli missnöjda och omotiverade. Herzberg menade att hygienfaktorer inte motiverade. En annan form av faktorer trodde Herzberg dock kunde motivera arbetare. De här motivatorerna inkluderar faktorer som intressant och meningsfullt arbete, viljan att prestera, uppskattning, ansvar och personlig

⁷⁸ Beardwell (1994), *Human Resource Management*, s. 502 ff.

⁷⁹ Herzberg (1968), *How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review (2003), s. 91 ff.

utveckling. Saknas de här faktorerna på arbetet betyder det att den anställde blir omotiverad. Det här betyder att företaget måste tänka på både hygienfaktorer och motivatorer.⁸⁰

Herzberg menar att missnöje uppstår när något en anställd har rätt att kräva på arbetsplatsen inte finns. Motivationen ökar dock inte om det som den anställde kräver införs. Ett exempel kan vara att ett kontor saknar bra ventilation och att det åtgärdas. Missnöjet försvinner men motivationen infinner sig inte enbart av den anledningen. Det gör den däremot av faktorer i själva arbetet och de motiverande krafter som stammar ur resultat, stolthet, laganda, ansvar, självständighet och erkännande. Herzberg anser att belöningar och påtryckningar är dåliga kortsiktiga åtgärder för att skapa förutsättningar för goda insatser, medan förstärkning av de motiverande faktorerna i själva arbetet ger bättre och långsiktigare resultat. Herzberg myntade det välkända begreppet ”job enrichment”, för en rad åtgärder vilka förstärker (berikar) arbetets motiverande faktorer. Han lyfte fram och tydliggjorde individens personliga drivkrafter som avgörande faktorer för arbetstillfredsställelse.⁸¹

3.3.3 D. McGregors teori

Douglas McGregor är kanske mest känd för sin analys av motivation på arbetet. McGregors motivationsteori går ut på att det finns en direkt korrelation mellan hur chefer behandlar sina anställda och de anställdas motivation. Enligt McGregor har chefer två sätt att se på de anställdas motivation. En som resulterar i låg motivation (Teori X) och en som resulterar i hög motivation (Teori Y).⁸²

Teori X kännetecknas genom att arbetare behandlas med lite eller ingen respekt, med disciplin i arbetet, lydnad och beroende. Det här medför alltså ingen form av individualism, ambitioner eller samspel, vilket i slutändan kan medföra att arbetarna gör uppror. Teori Y däremot kännetecknas av decentralisering, delegering, deltagande och samråd. För att motivera arbetare är det nödvändigt att låta dem använda sina förmågor och sin skicklighet på arbetsplatsen.⁸³

⁸⁰ Herzberg (1968), *How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review (2003), s. 91 ff.

⁸¹ Herzberg (1968), *How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review (2003), s. 91

⁸² Hume (1995), *Reward Management*, s. 17

⁸³ Hume (1995), *Reward Management*, s. 18

3.3.4 C. P. Alderfers teori

Clayton P. Alderfer är upphovsmannen till ”The existence, relatedness, growth” (ERG) teorin om motivation. Alderfer menar att människor är motiverade att handla på ett specifikt sätt för att uppnå tillfredställelse. Alderfer definierar tillfredställelse som, ”the outcome of an event between a person and his environment. It refers to the internal state of a person who has obtained what he was seeking”.

Existensbehov innefattar hunger, törst och i arbetslivet lön, personalförmåner och arbetsmiljö. Relationsbehov känns igen genom att människor inte lever själva i ett vakuum utan är engagerade i relationer med andra människor och grupper i samhället. Behovet att ”växa” handlar om att få ut maximalt av sin kapacitet men också utveckla nya förmågor.

Alderfers ERG-teori har vissa likheter med Maslows behovspyramid. Existensbehoven motsvarar Maslows fysiologiska behov och trygghetsbehov. Relationsbehoven motsvarar de sociala behoven och behovet att kunna ”växa” motsvarar Maslows självförverkligande nivå. Trots att de här likheterna finns menar Alderfer till skillnad från Maslow, att det inte finns en speciell hierarkisk ordning av behoven eller att individen behöver tillfredställa ett behov i taget.⁸⁴

3.3.5 D. C. McClellands teori

Motivationsteorin som David C. McClelland utvecklade är baserad på antagandet att individer har tre medfödda behov som är av primär betydelse:

1 Prestationsbehov, det vill säga behovet att lyckas i konkurrens och ta ansvar.

2 Behovet av samhörighet, beskrivet som behovet av varm, vänskaplig kamratskap med andra individer och grupper av individer.

3 Behovet av makt, behovet av kontroll och kunna påverka andra.

Enligt McClelland har alla individer de här behoven men styrkan och intensiteten av behoven varierar från person till person. McClelland applicerar den här teorin inom området ledarskap

och han säger att ett högt prestationsbehov är av vikt för unga och medelålders chefer, medan äldre chefsjobb kräver ett stort behov av makt. Enligt McClelland är behovet av samhörighet inte till någon nytta i ledarskap.⁸⁵

Vid inläsning av de psykologiska teorierna fann vi att Herzbergs, Maslows och Alderfers teorier var av störst relevans för vår uppsats, då de behandlar de anställdas behov och arbetstillfredsställelse. McGregors teori handlar mer om hur de anställda kan motiveras beroende av olika ledarskapsstilar, det vill säga korrelationen mellan hur chefer behandlar sina anställda och de anställdas motivation. McClellands teori har vi också svårt att tillämpa i vår problemfråga, då han applicerar sin teori inom området ledarskap.

⁸⁴ Hume (1995), *Reward Management*, s. 18 ff.

⁸⁵ Hume (1995), *Reward Management*, s. 20

4. EMPIRI

4.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Enkätundersökningarna har delats ut till följande revisionsbyråer i östra Blekinge:

BDO Revision Blekinge AB

Företaget är en världsomspännande organisation med nationellt ägda revisionsbyråer, som med bibehållen självständighet och entreprenörsanda arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Grunden för deras affärsutveckling, i Sverige såväl som internationellt, är en tydlig fokus på företaget och deras anställda. Företaget har 10 anställda i östra Blekinge varav 6 svarade på vårt frågeformulär.

Deloitte & Touche

Företaget är ett av Sveriges ledande revisions- och konsultföretag. De har cirka 1 200 medarbetare på kontor över hela landet och har nätverk över hela världen. Företagets verksamhet innefattar revision, skatterådgivning, konsultation, redovisning, generationsskiften och företagsvärdering. Företaget har 15 anställda i östra Blekinge varav 12 svarade på vårt frågeformulär.

Ernst & Young AB

Företaget är ett ledande globalt kunskapsföretag som har tjänster som omfattar affärsrådgivning och revision, skatt samt corporate finance. Företaget har 110 000 medarbetare och rådgivare i fler än 135 länder. Företaget har 24 anställda i östra Blekinge varav 9 svarade på vårt frågeformulär.

KPMG

Företaget är ett av landets ledande kunskapsföretag inom ekonomisk information med 1 800 medarbetare vid 80 kontor runt om i landet. Företaget har tjänster inom revision, redovisning, skatt, riskhantering och rådgivning vid transaktioner. Företaget är ett av världens främsta revisions- och konsultnätverk med verksamhet i 150 länder. Företaget har 13 anställda i östra Blekinge varav 2 svarade på vårt frågeformulär.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Företaget är Sveriges ledande företag inom revision och rådgivning med kontor på drygt 130 orter och 3 000 medarbetare. I tjänsteutbudet ingår förutom revision även redovisning, riskhantering, skatterådgivning, corporate finance och annan rådgivning. Företaget har fler än 125 000 medarbetare världen över. Företaget har 11 anställda i östra Blekinge varav 9 svarade på vårt frågeformulär.

4.2 RESULTAT AV ENKÄTUNDERSÖKNING

Vi har delat ut enkäter till anställda på fem revisionsbyråer i östra Blekinge som har fem eller fler anställda enligt Företagsfakta.⁸⁶ Deloitte & Touche har kontor i både Karlskrona och Ronneby.

Fråga 1

Kön	Frekvens	Procent
Man	16	42,1
Kvinna	22	57,9
Total	38	100,0

Fråga 2

Ålder	Frekvens	Procent
-29	11	29
30-49	22	58
50-64	5	13
Total	38	100

Fråga 3

År i ftg.	Frekvens	Procent
0-5	22	58
6-10	9	24
11-15	2	5
16-20	2	5
21-	3	8
Total	38	100

Fråga 5

Personalförmånerna till vänster är de mest förekommande i företagen och till höger redovisas de personalförmåner som ses som en "rättighet" i företagen av de anställda.

Personalförmåner	Antal	Procent	Ser personalförmånen som en rättighet		
			Antal	Procent	
Liv-\ sjukförsäkring	25	66%	Liv-\ sjukförsäkring	16	42%
Gym-\ friskvård	32	84%	Gym-\ friskvård	22	58%
Lunchförmån	25	66%	Lunchförmån	2	5%
Tjänstebil	4	11%	Tjänstebil	1	3%
Tjänste-\ avtalspension	26	68%	Tjänste-\ avtalspension	21	55%
Utbildning	29	76%	Utbildning	18	47%
Extra föräldrapenning	21	55%	Extra föräldrapenning	3	8%
Optioner	0	0%	Optioner	0	0%
Fri telefon	8	21%	Fri telefon	2	5%
Möjlighet att arbeta hemma	18	47%	Möjlighet att arbeta hemma	5	13%
Hemdator	7	18%	Hemdator	1	3%
Annan	0	0%	Annan	0	0%

Fråga 6

De personalförmåner som värderas högst, rangordnat 1-3, där 1 är det som föredras främst.

Personalförmåner	1	2	3	Summa %
Liv-\ sjukförsäkring	26,3	18,4	7,9	52,6
Gym-\ friskvård	2,6	18,4	23,7	44,7
Lunchförmån	0	2,6	7,9	10,5
Tjänstebil	2,6	2,6	0	5,2
Tjänste-\ avtalspension	23,7	23,7	10,5	57,9
Utbildning	34,2	18,4	18,4	71
Extra föräldrapenning	0	0	7,9	7,9
Optioner	0	0	2,6	2,6
Fri telefon	0	0	2,6	2,6
Möjlighet att arbeta hemma	2,6	7,9	10,5	21
Hemdator	0	0	0	0
Annan	0	0	0	0
Totalt antal %	92	92	92	
Bortfall	8	8	8	

Fråga 7

Antal svarande som kan tänka sig att gå ned i lön mot att få fler personalförmåner.

	Antal	Procent
Kan tänka sig	4	11%
Kan inte tänka sig	32	84%
Vet ej	2	5%

Fråga 8

Belöningar som motiverar mest, respondenterna rangordnade 1-3, där 1 är den belöning de föredrog främst. Här blev det mycket bortfall på grund av att respondenterna valde att bara svara att det var lön som motiverade mest.

Belöning	1	2	3	Bortfall
Lön	36	1	0	1
Bonus	2	14	9	13
Personalförmåner	0	9	15	14

Fråga 9

Inkomst per månad hos den anställde.

Inkomst	Frekvens	Procent
15.000-20.000	15	39
21.000-25.000	14	37
26.000-30.000	3	8
31.000-35.000	2	5
36.000-	3	8
Bortfall	1	3
Total	38	100

Fråga 10

Faktorer som ger högst tillfredsställelse, rangordnade 1-6, där 1 ger högst tillfredsställelse. En respondent hade svarat att frihet, ger den högsta arbetstillfredsställelsen och ej rangordnat resten av faktorerna.

Faktorer	1	2	3	4	5	6	Bortfall	Genomsnitt
Ansvar	4	6	5	14	5	2	2	3,3
Arbetsuppg. värde i sig	15	8	10	2	3	0	0	2,2
Utvecklingsmöjligheter	9	11	8	6	2	1	1	2,5
Lön	3	10	9	8	5	1	2	3,0
Arbetsplatsens miljö	5	2	5	5	18	2	1	3,8
Personalförmåner	0	0	0	1	3	30	2	5,2
Annat	1	0	0	0	0	0		

Fråga 11

Vi ställde också en öppen fråga: Vad är din inställning till personalförmåner? Här är en sammanfattning av vad som skrevs.

”Personalförmåner är av underordnad betydelse”

”Skapar en positiv miljö och är bra för trivseln”

”Personalförmåner skall rikta sig till alla och vara av en allmän karaktär. Det skall vara grundlönen och eventuellt bonus som skall vara ”morötterna”.”

”Personalförmåner kan inte ersätta lön. Det är ett sätt för arbetsgivaren att måna om personalen, så att de exempelvis väljer att stanna i företaget och ett bra sätt att knyta till sig personal”

”En del i det totala lönesystemet där du har möjlighet att omvandla lön till personalförmåner”

”Det skall vara en tydlig koppling till prestation så att personalförmåner inte ses som självklara/obligatoriska”

”De personalförmåner som är kostnadsneutrala för arbetsgivaren och fördelaktiga för anställda, bör alltid erbjudas”

”Är bra för motivationen, men bör vara inom rimliga gränser”

”Skall vara i proportion med ansvar på arbetsplatsen”

”Den totala ersättningen från företaget är en kombination av lön & personalförmåner. I bland kan det vara svårt att få löneförhöjning och då kan man istället förhandla om någon personalförmån som är värd mer för mig än vad den kostar arbetsgivaren. Tycker det är bra att det finns personalförmåner såsom friskvård som gynnar både en själv och företaget”

5. ANALYS OCH SLUTSATS

De psykologiska teorierna menar att för att anställda skall bli motiverade måste förmånerna tillfredsställa de medfödda behoven. De säger också att den anställde kommer att bete sig på ett visst sätt för att uppfylla de här behoven. Förmånerna måste täcka ett behov för att motivera enligt de psykologiska teorierna. Olika belöningar motiverar olika individer och eftersom behoven efterhand förändras måste belöningarna också förändras.

Maslow menar att så snart en ”nivå” av behov blivit tillfredsställda motiveras individen inte längre och andra behov blir mer framstående. Om förmåner skall vara motiverande enligt Maslows modell så måste de uppfylla vissa behov. Ofta är de starkaste motivationsfaktorererna de behov som de anställda värderar högt men saknar.

När vi tolkar Maslows modell anser vi att personalförmåner kan kopplas till de lägre nivåerna i modellen och att de därmed inte leder till högre motivation bland de anställda på revisionsbyråerna. De här nivåerna, fysiologiska behov, trygghetsbehov och sociala behov, motiverar enbart om de inte redan blivit uppfyllda. Lönen har förmodligen tillsammans med förmåner och bonus redan uppfyllt de här nivåerna för de anställda, och andra behov högre upp i pyramiden utgör nu motivationsfaktorer.

Alderfers teori om motivation liknar mycket Maslows teori med undantaget att Alderfer inte har en speciell ordning av behoven, den anställde behöver alltså inte tillfredsställa ett behov i taget. Alderfers existensbehov påminner också om Maslows lägre ”nivåer” i pyramiden. I likhet med Maslow menar Alderfer att när behovet är uppfyllt så motiverar det inte längre. De slutsatser vi drar från Maslows teori gäller även för Alderfer, då teorierna är förhållandevis lika varandra.

Den faktor som motiverar en anställd behöver inte vara samma faktor som skapar missnöje hos en annan anställd, säger Herzberg. Till exempel om ansvar motiverar en anställd, betyder det inte att det skapar missnöje och omotivation hos en annan anställd som inte har ansvar. Genom att eliminera källor till missnöje kan företagsledningen öka tillfredsställelsen till en acceptabel nivå, men det är förekomsten av motivationsfaktorer som avgör om den anställde når en hög arbetstillfredsställelse eller inte. För att de anställda ska vara motiverade, känna arbetstillfredsställelse och därmed bidra till ökad prestation behövs ett företagsklimat där

arbetsuppgifterna och prestationen står i centrum. Arbetsuppgifterna bör fördelas med hänsyn till de anställdas intressen, ambitioner och förmågor. Arbetet bör också ge möjligheter till eget ansvarstagande och medinflytande. Den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och prestationen ökar.

I Herzbergs modell kan personalförmånerna placeras in under hygienfaktorerna och hygienfaktorer anses inte ge någon motivation. Personalförmåner är faktorer som kan undvika missnöje hos de anställda men det går inte att få de anställda motiverade enbart av personalförmåner. Enligt vår undersökning var personalförmåner det som gav lägst arbetstillfredsställelse av de faktorer vi angav i undersökningen på fråga 10.

Om vi ser till vår undersökning så är personalförmåner en finansiell belöning som inte värderas högt utan mera ses som en trivselfaktor av de anställda. Förmåner är ett sätt att måna om personalen så att de väljer att stanna i företaget och att knyta till sig personal. Det här baserar vi på de svar vi fick i den öppna frågan i enkäten. Den finansiella belöning som motiverar de anställda på revisionsbyråerna mest är utan tvekan lönen, där hela 36 av 38 respondenter placerade lönen som nummer ett. Förmåner var den minst motiverande belöningen.

Lönen ansågs alltså vara den viktigaste finansiella belöningen för att motivera de anställda och den är också en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen. Respondenterna rankade de sex faktorer som ger högst arbetstillfredsställelse på följande sätt:

1. Arbetsuppgifternas värde i sig
2. Utvecklingsmöjligheter
3. Lön
4. Ansvar
5. Arbetsplatsens miljö
6. Förmåner

Av rankingen ovan ser vi en klar likhet med Herzbergs tvåfaktorsteori om vad som ger hög arbetstillfredsställelse. I vår undersökning hamnar nämligen Herzbergs motivatorer högt upp, framförallt arbetsuppgifternas värde i sig och utvecklingsmöjligheter. Lön har som hygienfaktor enligt vår undersökning närmast sig motivatorerna. Lönen är inte ett förstahandsval av de faktorer som ger högsta tillfredsställelse, men som andra- och

tredjehandsval är lönen den mest förekommande faktorn. Anmärkningsvärt är att ”ansvar” som enligt Herzberg tillhör motivatorerna ger låg arbetstillfredsställelse enligt vår undersökning.

Herzberg ser lön som en hygienfaktor, det vill säga en faktor som måste finnas för att förhindra vantrivsel på arbetsplatsen. Lön ses också som en faktor för att täcka de mest grundläggande behoven i Maslows behovshierarki. Vi anser att en sådan rent materiell tolkning av pengar inte tar med i beräkningen att de kan ha ett stort symbolvärde för den anställde. För det första är en ekonomisk belöning ett erkännande att den anställde gjort ett bra arbete. För det andra är lön nära knutet till social status och bidrar till att placera mottagaren i en social kategori eller ett socialt skikt. För det tredje är pengar ofta det enda konkreta beviset individen har inför sig själv på att han eller hon har gjort en tillfredsställande insats. Pengar är den feedback den anställde får. Att tolka ekonomiska belöningar som något som bara kan användas för att täcka grundbehov är att bortse från att pengar i sig bara är symboler. Vi anser alltså att lönen har en viktigare roll för att motivera den anställde än vad Herzberg och Maslow beskriver i sina teorier.

I vår problemdiskussion ville vi även ta reda på vilka de vanligaste personalförmånerna som revisionsbyråerna erbjuder sina anställda. Liv-/ sjukförsäkring, gym-/ friskvård, lunchförmån, tjänste-/ avtalspension, utbildning, extra föräldrapenning och möjligheter att arbeta hemma var de förmåner som var mest förekommande i företagen. Av alla förmåner ansågs liv-/ sjukförsäkring, gym-/ friskvård, tjänste-/ avtalspension och utbildning som en rättighet av cirka hälften av de anställda. De förmåner som av de anställda ses som en rättighet är viktiga för att inte skapa otrivsel och missnöje bland de anställda. Det betyder att de förmåner som ovan anses som en rättighet måste finnas för att motivation skall uppstå. Det går dock inte ta bort alla de andra förmånerna då det finns anställda som ser de andra förmånerna som en rättighet. Olika individer har olika behov som behöver tillfredsställas.

Enligt vår undersökning ser vi inget direkt samband mellan personalförmåner och motivation hos de anställda på revisionsbyråerna, då förmåner hamnar i botten som en arbetstillfredsställande faktor. Vidare i undersökningen kan vi se att personalförmåner även är den finansiella belöning som de anställda blir minst motiverade av.

I vår undersökning fann vi att personalförmåner inte motiverar de anställda, utan ses som en trivselfaktor på arbetsplatsen. Vi fann alltså inget direkt samband mellan personalförmåner och motivation hos de anställda på revisionsbyråerna, utan det är andra faktorer som arbetsuppgiftens värde i sig, utvecklingsmöjligheter och lön som ger arbetstillfredsställelse och motivation. Däremot är trivsel viktigt för att inte skapa missnöje och otrivsel.

Under forskningsperioden har det även dykt upp en rad andra intressanta frågeställningar. Det skulle i vidare forskning vara intressant att höra hur företagets ledning uppfattar hur förmåner påverkar de anställdas motivation och om den tid och de pengar som företagen lägger på att utforma förmåner är värt sitt pris.

6. REFERENSER

6.1 LITTERATUR

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay (2001), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, New York

Beardwell, Ian & Holden, Len (1994), *Human Resource Management*, Pitman Publishing,

Bell, Judith (2000), *Introduktion till Forskningsmetodik*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Hume, David (1995), *Reward Management, Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Publishers

Jacobsen, Dag-Ingvar & Thorsvik, Jan (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Edling, Christofer & Hedström, Peter (2003), *Kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kohn, Alfie (1993), *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, New York

Lundén, Björn & Nygren, Karin (2003), *Personalförmåner*, Media Print Uppsala

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Nationalencyklopedin (1993), Tolfte bandet, Bokförlaget Bra Böcker

Patel, Runa & Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Smitt, Raoul & Wiberg, Lars (2001), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund

Svensson, Arne (2001), *Belöningsystem*. KFS Företagsservice AB, Stockholm

6.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER

Herzberg, Frederick (1968), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, January, 2003

Nicholson, Nigel (2003), *How to motivate your problem people*, Harvard Business Review, January, 2003

Sifundersökning (2001-12-03), *Inställning till personalförmåner vid sedan av lönen*, Projektnummer 3816350

Wiley, Carolyn (1995), *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, University of Tennessee at Chattanooga, Tennessee, USA

6.3 ÖVRIGA ARTIKLAR OCH RAPPORTER

Ålsnäs, Marcus (2003-02-25), *Personalförmåner ett vanligt lockbete*, Uppsala Nya Tidning