



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats 10 poäng
2005-06-07

Belöningsystem – vägen till motivation?

En kvalitativ och kvantitativ studie kring belöningsystem, arbetstillfredsställelse och motivation i en offentlig och en privat verksamhet i Lund

Handledare:
Tony Huzzard

Författare:
Ingrid Eftodi
Thomas Petersson

Förord

Arbetet med denna uppsats har gett oss en djupare teoretisk och praktisk insikt inom ämnet belöningsystem och motivation. Vi har också fått större kunskap om hur man genomför en större akademisk studie. Vi hoppas att du som läsare finner denna uppsats intressant och givande.

Vi vill tacka alla de som har gjort denna uppsats möjlig. Ett särskilt tack till Lunds Kommun och Öhrlings PriceWaterhouseCoopers för att de har ställt upp med respondenter. Studien hade inte gått att genomföra utan deras erfarenheter och åsikter.

Lund den 31 maj 2005

Thomas Petersson

Ingrid Eftodi

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Belöningsystem – vägen till motivation? En kvalitativ och kvantitativ studie kring belöningsystem, arbetstillfredsställelse och motivation i en offentlig och en privat verksamhet i Lund.
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne/kurs:	Frontlinjer – strategi, organisation och ledarskap, Kandidatuppsats, FEK 582, 10 poäng
Författare:	Ingrid Eftodi Thomas Petersson
Handledare:	Tony Huzzard
Företag:	Lunds Kommun, Lund Öhrlings PriceWaterhouseCoopers, Lund
Nyckelord:	Belöningsystem, arbetstillfredsställelse, motivation, offentlig och privat sektor
Syfte:	Att studera divergensen mellan användandet av belöningsystem inom den offentliga och privata sektorn, samt analysera vilka incitament som bidrar till ökad motivation och arbetstillfredsställelse.
Metod:	Primärdata insamlades genom semistrukturerade intervjuer och enkäter, vilka genomfördes på respektive verksamhet. Sekundärdata insamlades i form av akademisk litteratur, företagsredovisningar och artiklar. Vi har använt den positivistiska synen på vetenskapen och utgått från teorierna när vi utformat intervju- och enkätfrågorna.
Teoretiska perspektiv:	Hypotetisk-deduktiv, där hypoteser utifrån vetenskapen sattes upp, där hypoteserna prövades genom det empiriska materialet. Utgångsteorierna har varit kring motivation och belöningsystem och kopplingen där- emellan.
Empiri:	Vår empiri grundas på sex genomförda intervjuer och totalt 43 insamlade enkäter som delades ut på fyra arbetsplatser varav tre enkätundersökningar inom Lunds Kommun och en på Öhrlings PriceWaterhouseCoopers i Lund.
Slutsatser:	De faktorer som främst skapar motivation och arbetstillfredsställelse har visat sig vara resultatet av det utförda arbetet, dess utmaning och hur ansvarskrävande och omväxlande arbetet är. Man kan se vissa skillnader när det gäller utformningen av belöningsystem inom den privata sektorn jämfört med den offentliga sektorn. En av skillnaderna är att arbetet inom den privata sektorn anses vara mer utvecklande och leder ofta till högre lön och större utmaning. Resultatet av detta, inom den privata sektorn, blir att medarbetarna känner en ökad arbetstillfredsställelse. Lönen i sin tur fungerar som ett incitament för att delta i den utbildning och kompetensutveckling som finns. Den viktigaste belöningen var att man fick möjlighet till självutveckling, genom utbildning och vidareutveckling. Inom den offentliga verksamheten är det arbetsuppgifterna som är avgörande, där man vill se nyttan av det man tillför organisationen, som i sin tur ger en ökad arbetstillfredsställelse. De viktigaste belöningarna är lön och flexitet, där individen själv kan kontrollera sin arbetstid.

Abstract

- Title:** Reward systems - the way to motivation? A qualitative and quantitative study on reward systems, job satisfaction and motivation in a public and a private sector in Lund.
- Seminar date:** 2005-06-03
- Course:** Frontlines – strategy, organization and leadership, Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS), FEK 582
- Authors:** Ingrid Eftodi
Thomas Petersson
- Advisor:** Tony Huzzard
- Company:** Lunds Kommun, Lund
Öhrlings PriceWaterhouseCoopers, Lund
- Key words:** Reward system, job satisfaction, motivation, public and private sector.
- Purpose:** To study the divergence between the usage of the reward system in the public and private sector, as well as analyze which incentives contribute to increased motivation and job satisfaction.
- Methodology:** Primary data gathered from semi-structured interviews and questionnaires conducted at various businesses. Secondary data gathered in the form of academic literature, company account statements and articles. We have used the positive outlook on science and proceeded from the theories in forming the interview questions.
- Theoretical perspectives:** Hypothetic-deductive, where hypotheses from which science is based, where hypotheses are tested empirically. Final theories have concerned motivation and reward systems and the connection between the two.
- Empirical foundation:** Our empiricism is based on six conducted interviews and a total of 43 collected questionnaires which were distributed at four offices, three surveys in Lunds Kommun and one at Öhrlings PriceWaterhouseCoopers in Lund.
- Conclusions:** The factors which produced motivation and job satisfaction were results from performed duties, their challenges and how demanding and varied they are. Some differences between the uses of reward systems can be seen between the public and private sector. One difference is that the work in the private sector is often more developed and more often leads to higher wages and bigger challenges. The result is that the co-workers feel a greater work satisfaction, where the wage is an incentive in order to participate in further education. Within the public sector the working tasks are the key factor, where people want to see results from their efforts in order to achieve higher work satisfaction. The most important rewards within the public sector are wages and flexible working hours.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
Bakgrund.....	6
1.1 Tidigare forskning.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Disposition.....	9
1.7 Definitioner.....	9
2. METOD	10
2.1 Kvalitativ metod.....	10
2.2 Kvantitativ metod.....	11
2.3 Metodkritik.....	12
2.4 Möjligheten till generalisering.....	13
2.5 Tillvägagångssätt.....	14
2.6 Källkritik.....	15
2.7 Val av organisationer.....	15
2.8 Datainsamling.....	15
2.9 Analysmetod av enkäter och intervjuer.....	16
2.10 Bortfallsanalys.....	17
3. TEORI.....	18
3.1 Motivationsteorier.....	18
3.2 Belöningsystem.....	23
3.3 Koppling - belöning och motivation.....	26
3.4 Sammanfattning av teoriavsnittet.....	30
4. EMPIRI.....	31
4.1 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers, Lund.....	31
4.2 Lunds Kommun, Lund.....	34
5. ANALYS	39
5.1 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers.....	39
5.2 Lunds Kommun.....	40
5.3 Jämförelseanalys.....	41
6. SLUTDISKUSSION	43
6.1 Förslag på vidare forskning.....	46
7. REFERENSER.....	47
Skriftliga Källor.....	47
Muntliga Källor.....	48
8. BILAGOR.....	49

1. Inledning

Detta avsnitt inleds med en bakgrund, där diskussion förs kring problemformuleringen. Problemformuleringen leder i sin tur till syftet med uppsatsen, vilket följs av de avgränsningar som gäller för denna uppsats. Avsnittet avrundas med definitioner för att klargöra innebörden av uppsatsens väsentligaste begrepp.

Bakgrund

Nya former av organisationer har idag växt fram, från hierarkiska- och matrisorganisationer, till dagens komplexa organisationer med ständiga omorienteringar (Svedberg, 2003, s.99). Detta har lett till mer flexibla organisationer, som måste vara anpassningsbara och föränderliga för att kunna konkurrera på marknaden (Nasenius, 1998, s.21). Detta ställer i sin tur krav på organisationens förhållnings-sätt till sina medarbetare, där man genom ömsesidigt förtroende mellan de två parterna uppnår ett utbyte som skapar konkurrensfördelar. Förtroendeutbytet skapar ett informellt kontrakt, nämligen det *implicita kontraktet*, som inte är juridiskt bindande. Det implicita kontraktet inbegriper förhållandet mellan medarbetarens förväntade insats och den uppnådda belöningen. Genom detta förtroende skapas ett utbyte av strategier mellan medarbetaren och organisationen, där medarbetaren har sin livsstrategi med värderingar, emotioner och identitet. Dessa faktorer påverkas av individens sociala utbyte i form av vänner, familj och samhället i stort. Organisationen har sin strategi där målet är att även i framtiden vara en existerande och konkurrerande verksamhet. Strategin påverkas av den historia och kultur som finns inom organisationen, där även kunder och andra intressenter har betydelse för dess utformning. Detta utbyte av strategier skapar värde för organisationen, genom medarbetarens initiativ, fysiska och psykiska ansträngning och ansvarstagande i förhållande till organisationens strategi. Medarbetaren får i utbyte till detta olika belöningar, där värderingen av vad det är värt är utifrån individens livsstrategi, vilka kan vara i form av lön, personlig utveckling, trygghet, makt, status etc. (Watson, 2002, s. 126-131).

Det gäller för organisationen att ta tillvara på den kompetens som finns hos medarbetarna, att behålla sina nyckelpersoner, där belöningsystem är ett styrmedel för detta tillvaratagande. Förutom att behålla nyckelpersoner inom organisationen fungerar belöningsystemet som en morot, där man genom belöningar skapar motivation och lockar nya kompetenta medarbetare till verksamheten. Belöningsystemet fungerar antingen belönande eller indirekt bestraffande gentemot medarbetarna, där organisationen genom styrmedlet försöker nå ett bättre resultat och öka engagemanget hos sina medarbetare. Däremot är värderingarna för att ha ett belöningsystem oftast otydliga, outtalade och oftast inte omdiskuterade vilket kan leda till att belöningsystemet används på ett felaktigt sätt. Organisationen måste konkretisera varför man använder sig av ett belöningsystem och vad det är som ska belönas. Tyngdpunkten ska ligga vid att nå organisationens

uppsatta mål samtidigt som man tar hänsyn till medarbetarnas välbefinnande (Svensson, 1991, s.4).

Målen inom organisationen kan vara mångtydiga vilket i sin tur leder till osäkerhet och konflikter i arbetet, där dessa dåliga arbetsförhållanden kan leda till olika typer av psykologiska försvar från de anställda och i värsta fall till utbrändhet och sjukskrivningar. I denna situation är det svårt att använda sig av belöningar (Svensson, 1991, s.60). Att vi som människor är väldigt komplexa gör att vi reagerar olika på olika belöningar. Vad som motiverar oss att arbeta mot ett uppsatt mål varierar. Motivation av de anställda kan ske genom både monetära och icke-monetära incitament, där de monetära hör till de vanligaste. De icke-monetära incitamenten omfattar människans inneboende belöningar, vilket innebär en känsla av meningsfullhet, valfrihet och framsteg (Davies, 2003, s.153).

1.1 Tidigare forskning

Den forskning som tidigare har gjort kring fenomenet belöningsystem och motivation har varit inriktad på antingen den offentliga eller den privata sektorn i Sverige. Inom den offentliga sektorn har man exempelvis forskat kring det individuella belöningsystemet och dess påverkan på motivationen, där man fokuserat på verksamhetsspecifika studier. Inom den privata sektorn har det gjorts forskning kring kopplingen mellan belöningsystem och Balanced ScoreCard, hur dessa belöningsystem leder till motivation i tjänsteföretag. Forskningen har genomförts inom specifika organisationer och branscher.

Det har tidigare gjorts en jämförelsestudie mellan den offentliga och privata sektorn, genomförd av Karl & Sutton (1998), där de tittade på skillnaden mellan vad medarbetarna ansåg vara ett högt arbetsvärde. Studien visade att inom den privata sektorn var det högsta arbetsvärdet *lönen* och inom den offentliga sektorn var det *att man hade ett intressant arbete*. En annan viktig slutsats som drogs var att belöningsystemen inte fungerade lika effektivt inom den privata som den offentliga sektorn, då de hade olika verkan på sina medarbetare (Karl & Sutton, 1998).

1.2 Problemdiskussion

Organisationer brukar använda belöningsystem för att kunna styra sina medarbetare i önskad riktning, en riktning som motsvarar det uppsatta målet inom den strategiska planen. Förutom att styra sina medarbetare mot en önskad riktning, kan det fungera som ett medel för att behålla och rekrytera medarbetare. Belöningsystemet ska därmed fungera som en morot för medarbetarna, där belöningar av olika karaktär ska få individen att prestera och därmed vara effektiv och produktiv i förhållande till den givna belöningen. Men vad som fungerar som motivationsmedel och vad som anses vara en god arbetstillfredsställelse är högst individuellt. En belöning för en viss medarbetare behöver inte ha samma innebörd och värdering som för en annan.

Att motivationen behövs för att få en fungerande organisation förhåller sig självklart, då motivationen ger upphov till en kreativ arbetsmiljö och där motivationen riktas mot att nå organisationens mål och visioner. Organisationer kan förhålla sig till två olika sätt att belöna sina medarbetare och därigenom motivera och skapa arbetstillfredsställelse, nämligen monetära eller icke-monetära belöningar. Sättet att belöna sina medarbetare på och värderingarna för varför man använder sig av en viss belöning skiljer sig åt mellan olika typer av organisationer. Vår tro är att även den offentliga och privata sektorn skiljer sig åt, där man med olika förutsättningar och personalpolitik belönar för att skapa en arbetsmiljö med motiverade och tillfredsställda medarbetare. Frågan är hur de två sektorernas belöningsystem skiljer sig åt? Vad är det som motiverar anställda? Vad finns det för sätt att motivera anställda?

Dessa frågor leder oss in på problemformuleringen för denna uppsats.

1.3 Problemformulering

Hur kan organisationer motivera sina medarbetare genom monetära och icke-monetära incitament, där belöningar leder till ökad motivation och arbetstillfredsställelse?

1.4 Syfte

Att studera divergensen mellan användandet av belöningsystem inom den offentliga och privata sektorn, samt analysera vilka incitament som bidrar till motivation och arbetstillfredsställelse.

1.5 Avgränsningar

Studien kommer att omfatta inläsning av litteratur inom ämnena arbetspsykologi, psykologi och företagsekonomi, där vi begränsar oss till de relevanta teorierna i förhållande till det uppsatta problemet. Vi kommer också att avgränsa oss mot en privat och en offentlig verksamhet i Lunda-området, där vi genomför intervjuer och enkätundersökningar. Vidare kommer vi inte i uppsatsen att ta hänsyn till något genusperspektiv. Vi kommer ytterligare att begränsa oss genom att endast genomföra intervjuer och enkätundersökningar med tjänstemän inom de aktuella verksamheterna, Lunds Kommun och Öhrlings PriceWaterhouseCoopers (PWC) i Lund. Inom dessa verksamheter kommer vi att studera de befintliga belöningsystemen och se till vilka belöningar som används inom respektive verksamhet. Fokus ligger på att se vilka belöningar som skapar motivation och arbetstillfredsställelse, där intervjuer och enkätundersökningar samt verksamheternas redovisning ligger som grund för denna studie. Vi kommer bara att delge en kort företagspresentation, detta då vi inte har som syfte att analysera vad de enskilda organisationerna bedriver för verksamhet. Avgränsningarna har gjorts för att få en större giltighet och trovärdighet i uppsatsen, där möjligheterna till generalisering blir större.

1.6 Disposition

Vi inleder uppsatsen med metoden, där vi redovisar våra sätt att samla in den information som ligger till grund för vår analys. Under metodavsnittet går vi in på val av intervjuteknik, vårt tillvägagångssätt för enkäterna och även en del med källkritik där vi kort visar på vårt sätt att vara kritiska mot den litteratur som vi läst. Metoddelen går sedan över i teoriavsnittet, där fokus ligger på motivationsteorier, dvs. vad som motiverar oss som människor och vad som styr vår motivation. Förutom motivationsteorier kommer här även att tas upp teorier om belöningsystem, hur de kan utformas och vad man behöver tänka på när man implementerar och vidareutvecklar styrmedlet. Efter den teoretiska ansatsen följer den empiriska delen av uppsatsen, där vi redogör resultat och data som har samlats in genom intervjuer och enkäter på våra fallföretag. För att sedan kunna testa empirin mot teorin avslutas uppsatsen med en analys och slutdiskussion, där vi efter vår förmåga svarar på den problemformulering vi ställt upp.

1.7 Definitioner

För att underlätta vidare läsning kommer detta avsnitt att presentera våra definitioner av de mest centrala begreppen.

- *Arbetsstillfredsställelse*: Skillnaden mellan den mängd belöning en arbetstagare uppnår och den mängd belöning som vederbörande menar att han/hon borde få.
- *Motivation*: En sammanfattande term för det som sätter igång, upprätthåller och riktar beteendet.
- *Belöningsystem*: Arbetsgivarens verktyg att belöna och bestraffa arbetstagarerna, genom monetära och/eller icke-monetära belöningar.
- *Icke-monetära belöningsystem*: Belöningar i form av hälsovård, friskvårdskort, massage, naprapat, nya arbetsuppgifter, tjänstebil, fri parkeringsplats, flexitid, utvecklingsmöjligheter mm.
- *Monetära belöningsystem*: Belöningar i form av lön, bonuslön, aktieoptioner, pensionsförsäkringar, rikskuponger mm.
- *Incitament*: Förknippat med belöningsystem, dvs. en drivkraft som skapar motivation.
- *Tjänstemän*: Är personer som är anställda för att utföra uppgifter som har mer anknytning till administration än till direkt produktion, är löntagare med arbetsledande eller förvaltande uppgifter.

2. Metod

I detta avsnitt förtydligas hur vi har samlat in uppsatsens data och vilka metoder som ligger till grund för att få reliabilitet och validitet i arbetet. Kvalitativ och kvantitativ metod har använts i kombination, för att få både bredd och djup i det empiriska materialet, vilket också i detta avsnitt benämns som triangulering. Med teorin som utgångspunkt, för att få förståelse beträffande problemet, blir ansatsen på vetenskapen en hypotetisk-deduktiv metod. Alla dessa överväganden kommer att tas upp under detta avsnitt, dvs. kvalitativ, kvantitativ och hypotetisk-deduktiv metod och varför just dessa metoder har valts. Även sättet att vara kritisk mot såväl källor som metoder. Vi kommer i slutet av detta avsnitt ha en bortfallsanalys på de enkäter som vi har delat ut men inte fått returnerade eller besvarade.

2.1 Kvalitativ metod

Studien handlar om belöningsystem och hur en organisations belöningar påverkar motivationen och arbetstillfredsställelsen. Som tidigare nämnts har vi valt att använda oss utav både den kvalitativa och kvantitativa metoden, för att få både bredd och djup i uppsatsen. Den kvalitativa metoden präglas av flexibilitet, där det ges möjlighet att formulera om frågor och komma med nya under undersökningens gång (Holme & Solvang, 1997, s.80). Det finns olika sätt att genomföra en intervju på, standardiserad, semistrukturerad och ostrukturerad intervju. Vid den förstnämnda använder sig forskaren av ett formulär där exakt samma frågor ställs till alla intervjuade. Förutom denna metod har vi den systematiska (semistrukturerad) intervjun, vilket innebär att det ställs frågor inom givna områden, där det efterhand utvecklas frågor och där intervjuobjektet och den som intervjuar för en mer öppen dialog. Den tredje och sista metoden att genomföra en intervju på kallas den ostrukturerade intervjun, där man försöker åstadkomma en så öppen intervju som är möjligt. Detta förutsätter spontanitet i sättet att intervju (Kaufmann, 1994, s. 62). De intervjuer som har genomförts för denna uppsats förhåller sig till den semistrukturerade intervjuformen, där vi som intervjuare gav oss själva möjlighet att vidareutveckla frågorna efter hand och ställa följdfrågor. För att få relevans i frågorna gällde det för oss som intervjuare att anpassa intervjun efter våra respondenter, där vi för att få en välstrukturerad intervju redan innan satte oss in i respektive tjänsts egenskaper (Kaufmann, 1994, s. 63).

Fördelen med den kvalitativa metoden är att den visar på en helhetsbild, där man skapar en närkontakt med de undersökta. Detta medför en bättre uppfattning om den enskildes livssituation. Den kvalitativa metoden medför ett mycket intensivt studium, vilket gör att man måste koncentrera sig på några få enheter. Urvalet gör att man genom metoden går ner på djupet, där man av resursskäl och möjligheten att greppa all den insamlade informationen bortser från bredden. Denna metod skapar också en öppenhet för ny kunskap och ny förståelse, vilket utvecklas under hela intervjuförloppet. Frågorna anpassades under intervjudelens gång, vilket

kan vara en svaghet då det kan vara svårt att jämföra resultatet från de olika enheterna (Holme & Solvang, 1997, s.80). Ju mer vi ändrar upplägget under studiens gång, desto större är risken att man får olika information från de olika enheterna (Holme & Solvang, 1997, s.83).

2.1.1 Etik

Respekt för medmänniskan är den grundläggande utgångspunkten för all form av samhällsforskning. Detta innebär att vi i vårt arbete skyddar psykisk och fysisk integritet för den enskilde som bidrar med information. Tystnadsplikten måste därför följas strikt och vi måste säkerställa att andra personer inte kan få reda på vem svarspersonen är, om så den intervjuade önskar detta. Genom vårt arbete skapar vi också förväntningar hos våra respondenter, vilka vi måste kunna följa upp. Detta gör att vi måste ställa oss frågan om det är värt att gripa in i andra människors liv, bara för att få fram den information vi vill ha (Holme & Solvang, 1997, s.32). Innan varje intervju klargjorde vi tydligt syftet med vår uppsats och frågade även respondenterna om deras namn kunde vara med i uppsatsen. Vi frågade också om de ville ha de renskrivna intervjuerna skickade till sig, för granskning, så att möjligheten gavs att korrigera och kanske inte ta med delar som kan anses extra känsligt.

2.2 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden är den andra metoden som vi har använt oss av för att få relevans i det insamlade materialet. Att vi även använde oss av denna metod berodde framförallt på att vi ville ha en större bredd i vårt empiriska material. Själva begreppet kvantitativ metod understryker att informationen ska kunna kvantifieras. Detta gör att det som är tekniskt möjligt blir avgörande för undersökningen, inte det teoretiskt intressanta. När det sedan kommer till uppläggningsen och strukturen av undersökningen, kommer våra egna utgångspunkter och förutsättningar att fungera styrande i samspel med de olika uppfattningarna som finns i den vetenskapliga miljön. Det visade sig ganska tydligt när vi formulerade våra frågor till enkäterna, vi utgick emellertid ifrån teorin fast anpassade frågorna efter det som ansågs möjligt att besvara och därmed var praktiskt möjligt (se bilagor). För att sedan kunna förklara problemet ställdes identiska frågor till alla enheter, där vi ville mäta samma egenskaper hos alla. Formen på frågorna gjorde det sedan möjligt att lägga in det i en dator och uttrycka det i siffror (Holme & Solvang, 1997, s.155).

Det är lätt att bli subjektiv när man använder sig av denna metod, där våra egna värderingar kommer med i frågeställningarna. Vi försökte hålla oss så självkritiska som möjlig, samtidigt som vi tittade på tidigare undersökningar som hade gjorts beträffande motivation och arbetstillfredsställelse. Vi genomförde också en testundersökning för att se hur andra förhöll sig till frågorna i enkäten (Holme & Solvang, 1997, s.155).

Fördelen med den kvantitativa metoden är att vi med viss säkerhet kan uttala oss om uppfattningarna från alla de enheter som vi gjort vårt urval emot. Upplägget ger oss också en möjlighet att statistiskt kunna generalisera, eftersom vi får ett tvärsnitt för existerande uppfattningar och förhållningssätt. Medan den kvalitativa metoden präglas av flexibilitet förhåller sig den kvantitativa mer till strukturering. Den kvantitativa metoden präglas av en standardiserad uppläggning, där alla undersökningsenheter får samma frågor och svarsalternativ vilka inte ändras under undersökningens förlopp. Generaliseringen innebär att vi inte får någon garanti för att informationen som samlats in är relevant för frågeställningen vi har (Holme & Solvang, 1997, s.81).

2.3 Metodkritik

Följande avsnitt kommer att behandla vårt sätt att förhålla oss kritiskt till de metoder vi har valt att använda, dvs. att studien innehåller valid och reliabel information, där vi får trovärdighet och giltighet i det insamlade materialet.

2.3.1 Validitet

En metods validitet visar på i vilken mån undersökningarna verkligen mäter det som är avsett, om det mäter fel faktorer säger man att den har en låg validitet. Förutom att validiteten kan vara antingen hög eller låg, brukar man tala om undersökningens interna och externa validitet, vilket syftar till möjligheten att generalisera. Den interna validiteten är möjligheten att få trovärdighet i just denna situation som vi undersöker, medan den externa omfattar möjligheten att generalisera till andra situationer. Validitet handlar alltså om hur träffsäkra och representativa mätindikatorerna är. För att få validitet i denna uppsats gällde det att vi innan intervjuer och utskick av enkäter gjorde rätt överväganden, där vi genom att skaffa oss kunskap inom ämnet kunde formulera frågor som förhåller sig till problemet. Vi har även tittat på indikatorer som har använts för att mäta arbetstillfredsställelse, motivation och även hur man kan förhålla det till organisationens belöningsystem (Kaufmann, 1994, s. 64).

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet gör att vi ställer oss frågan om hur pålitligt vår metod är, dvs. om den är konsekvent eller inte. Om man ställer samma frågor till olika enheter, får man då samma svar? Om vi får olika svar är sannolikheten stor att vi förlorar vår tilltro till metoden, vilket gör att den i stort kan förkastas, vi har med andra ord en låg reliabilitet och möjligheten att generalisera uteblir (Kaufmann, 1994, s. 63).

Vi har i vårt arbete använt oss av olika indikatorer som ska mäta förhållandet mellan motivation och belöningsystem, med olika frågor och sätt att angripa fenomenet vilket ställde krav på att de skulle ha en bra inre överensstämmelse så att de blev jämförbara (Kaufmann, 1994, s. 63). För att få reliabilitet genomförde vi en testundersökning på 10 enkäter, på SKF Multitec AB i Helsingborg, där

respondenterna ombads att ge kommentarer på enkätfrågorna. Det var några av de frågor som vi hade med i enkäten som missuppfattades, vilket gjorde att vi innan de slutgiltiga undersökningarna genomförde vissa korrigeringar.

God validitet och reliabilitet är en förutsättning för att våra resultat skall kunna generaliseras till att gälla även andra än de undersökta. Vi har gjort en del avgränsningar för uppsatsen, vilket gör att vi endast kan generalisera vårt resultat i förhållande till dessa.

2.3.3 Triangulering

En sammanfattande benämning för den kombination som vi valt, av kvalitativ och kvantitativ metod, är triangulering. Anledningen till valet att angripa det empiriska materialet genom triangulering var för att kunna visa på en större giltighet. Där förutsättningen, för att få större giltighet, var att de två metoderna visade på samma resultat, dvs. att vi får en hög reliabilitet och validitet i det insamlade materialet. Om kombinationen av de två metoderna inte hade visat på samma resultat, skulle vi ha varit tvungna att överväga om triangulering är det rätta sättet att angripa fenomenet på (Holme & Solvang, 1997, s.32).

Kombinationen kan också leda till en bättre helhetsbild över det fenomen som undersöks, vilket kan leda till en mer utvecklad och korrekt analys av fenomenet. I denna uppsats har både den kvalitativa och kvantitativa metoden använts simultant, dvs. att ingen av metoderna är uppföljning eller förberedelse för den andre. Detta kan annars vara ett sätt att angripa det empiriska materialet för att få validitet och reliabilitet i frågorna. Det valda tillvägagångssätt, för uppsatsen, innebär att den kvalitativa och kvantitativa metoden ska komplettera varandra, därigenom ömsesidigt stärka varandra för att få både bredd och djup i det empiriska materialet (Holme & Solvang, 1997, s.32).

2.4 Möjligheten till generalisering

Vi har som syfte med denna uppsats att studera divergensen mellan användandet av belöningsystem inom den offentliga och privata sektorn, samt analysera vilka incitament som bidrar till ökad motivation och arbetstillfredsställelse. Hur sedan vår undersökning går att generalisera till att gälla även externt är svårt att säga. Vi kommer inte att dra allt för generaliserande slutsatser, utan slutsatserna som dras är i förhållande till studiens omfattning. Detta gör att resultaten från denna studie är utifrån de företag vi valt att studera. Att kunna generalisera till hela den privata och offentliga sektorn utifrån denna undersökning är svårt. För att kunna göra detta krävs en mer omfattande studie, där man har ett större urval respondenter. De slutsatser som dras är därför främst inom och emellan Lunds Kommun och Öhrlings PWC.

Tjänstemän har varit en av avgränsningarna vi gjort, vilket gör att alla yrkesgrupper inom Lunds Kommun och Öhrlings PWC inte beaktas. Denna avgränsning ger

oss däremot en större möjlighet att generalisera, då vi smalnar av vår undersökningsgrupp.

2.5 Tillvägagångssätt

Det hypotetiskt-deduktiva perspektivet som valts för denna uppsats gör att utgångspunkten för frågorna, såväl enkätfrågor och intervjufrågor, är utifrån teorin. Den hypotetiskt-deduktiva skolan menar att vetenskapens uppgift är att beskriva regelbundenheten i det givna. Detta ger, enligt denna syn, möjligheter att förutsäga och därigenom ingripa i skeendets framtida utveckling. Vikten läggs vid att påstående måste kunna verifieras, dvs. det måste visas vara sant. Skolan menar också på att alla vetenskaper är underavdelningar till en och samma enhetsvetenskap. Här menas att empiriska vetenskaper bedrivs enligt samma metodologiska principer, där man under forskningsprocessen ägnar sig åt två olika skeden. Ett inledande skede där problemet tas fram och hypoteser ställs upp och ett senare skede där man testar dessa hypoteser. Detta brukar kallas för den hypotetisk-deduktiva metoden, eller positivism (Allwood, 1999, s.44-59). Perspektivvalet gjorde att vi i arbetets inledande skede läste in oss på den teori som omfattar ämnet, dvs. teorier om motivation och belöningsystem. Efter en bredare kunskap inom relevanta teorier sattes hypoteser upp i förhållande till dessa. Följande hypoteser ligger till grund för denna uppsats och även de enkät- och intervjufrågor som användes för insamling av primärdata (se bilagor):

- Lön är den viktigaste belöningen för motivation!
- Jämförelserreferenser är avgörande för hur belöningen av arbetet ska se ut!
- Synen på vad som motiverar oss som människor är individuellt!
- Organisationers ledning och förhållningssätt till sina medarbetare är avgörande för motivationen på arbetsplatsen!
- Styrda och monotona arbetsuppgifter försämrar individens motivation!
- Arbetstillfredsställelse är individens egna subjektiva förhållande mellan förväntad och uppnådd belöning!

Valet av den hypotetisk-deduktiva metoden förefaller för oss som den enklaste och mest konkreta för att undersöka fenomenet, detta då det sedan tidigare gjorts omfattande forskning inom beteendevetenskap, arbetspsykologi och företagsekonomi. Den uppställda problemformuleringen visar också på att valet av den hypotetisk-deduktiva metoden var att föredra, då vi formulerar ett redan givet förhållande mellan belöningar och motivation.

2.6 Källkritik

Vi försökte förhålla oss så kritiska som möjligt till de källor vi läst, framförallt i det avseendet att vi såg till dess relevans i förbindelse till problemformuleringen. Relevant i det avseendet att de är trovärdiga, aktuella för problemet, objektiva och dess förhållande till andra källor. Vi har under det kommande teoriavsnittet försökt visa på denna relevans, där vi förhåller oss kritiska och argumenterar för valda teorier. Förutom att delge dig som läsare denna kritik under teoriavsnittet, kommer även kritik att ges gentemot vårt val av metod i slutdiskussionen. Att förhålla sig kritisk mot källorna har varit av stor betydelse för vår uppsats, främst då den hypotetiskt-deduktiva metoden har valts som utgångspunkt. Där litteraturen och dess teorier ligger som underlag för empiriinsamlingen (Rienecker, 2002, s.144). Kritiken kommer också att visa sig genom den analys som kommer i slutet av uppsatsen, där vi ställer upp teorin i förhållande till empirin. De påstådda hypoteserna testas och därmed teoriernas relevans och aktualitet.

2.7 Val av organisationer

I och med att uppsatsen utgår ifrån en jämförelse mellan den privata och offentliga sektorn var valet av organisationer inte så svår. Att det blev Lunds Kommun i val av offentlig verksamhet beror på att det är närbeläget och underlättar därmed inhämtningen av data. Valet av Öhrlings PWC beror på tillgängligheten och det visade tillmötesgåendet.

Uppsatsen fokuserar inte på något specifikt fenomen inom någon organisation, utan den är allmänt hållen till motivation och belöningsystem.

2.8 Datainsamling

Primärdata avser den information som har samlats in för det aktuella problemet och syftet, vilket därmed inte är arkiverat eller lagrat sedan tidigare (Backman, 1998, s.103). Primärdata för denna uppsats har samlats in genom intervjuer och enkäter. Grunden för de frågor som ställdes, såväl vid intervjutillfällena och enkäterna, är utifrån teorin. Vi gjorde hypotetiska påståenden, utifrån teorin, vilka sedan gjordes om till konkreta frågeställningar som användes vid intervjuerna och framtagandet av enkäterna. Fokus lades på att få validitet i frågorna, dvs. att de verkligen mätte det som var avsett. Detta för att vi vid senare tillfälle, under analysen, skulle kunna generalisera de slutsatser vi dragit.

Intervjuer genomfördes både på Lunds Kommun och på Öhrlings PWC, där vi i varje verksamhet genomfördes tre intervjuer á 50 min. Respondenterna valdes slumpmässigt inom respektive organisation, där det enda kravet som ställdes var att de skulle tillhöra kategorin tjänstemän. Vid intervjutillfällena delades även enkäter ut, där respondenterna tog på sig att fördela dessa över de anställda på den aktuella avdelningen. På Lunds Kommun genomfördes intervjuer på ekonomiavdelningen, företagshälsovården och personalavdelningen. Totalt delades 41 enkä-

ter ut, av dessa besvarades 30 stycken. På Öhrlings PWC delades 20 stycken enkäter ut, varav 13 besvarades. Här genomfördes också tre intervjuer med anställda som hade olika befattningar på avdelningen; gruppchef, avdelningschef och kontorschef. Vi hade inför varje intervjutillfälle förberett en mall med frågor (se bilagor), vilken var indelad efter tre från varandra skilda teman. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, där vi ställde följdfrågor och höll en relativt öppen dialog.

Sekundärdata är den information som redan är befintlig, vilket omfattar tidigare forskning inom ämnet och även annan information så som statistik (Backman, 1998, s.26). De sekundärdata vi har använt oss av i denna uppsats är främst akademisk litteratur och artiklar, fast även redovisningar avseende de aktuella verksamheterna. Vi har fokuserat på teorier som belyser belöningssystem och motivation, då problemet och syftet med denna uppsats är att se till faktorer som skapar motivation och dess koppling till organisationers belöningssystem. Vi har även valt att se till både inre och yttre faktorer som skapar motivation, dvs. behov, psykologiska faktorer och sociala betingelser som aktiverar människan att prestera. De nämnda teorierna kommer att tas upp under teoriavsnittet, detta då dessa teorier redan sedan tidigare är accepterade och debatterade. Teorierna kommer att följa en viss kronologisk ordning, där vi inleder med behovsteori åtföljt av kognitiva motivationsteorier och yttre sociala betingelser i form av Herzbergs motivationsteori. Dessa åtföljs sedan av teorier avseende belöningssystem och dess koppling till motivation.

2.7.1 Litteratursökning

Lovisa har varit det främsta verktyget för att söka relevant litteratur till uppsatsen, vilket ingår i Lunds universitets bibliotek. De vetenskapliga artiklarna hittades genom artikeldatabasen ELIN@Lund, vilket gör att Internet har varit den källa som vi ursprungligen utgått ifrån. De övriga artiklarna, journaler och debatterna kring ämnet har hittats genom sökning på Google.

2.9 Analysmetod av enkäter och intervjuer

Den valda metoden, i form av hypotetisk-deduktiv, har gjort att teorin legat som grund för analys av enkäter och intervjuer. De mest relevanta resultaten i förhållande till problemformuleringen och teorin kommer därför att belysas under såväl empiridelen som analysen. Detta av både utrymmes skäl och för att få en sammankoppling till problemet och syftet med uppsatsen. Enkäterna har behandlats statistiskt, där vi visar på variabler som ligger till grund för våra antaganden. Intervjuerna har renskrivits och sammanställts, där vi har gjort jämförelser mellan respondenterna, för att kunna se på gemensamma faktorer och uttalanden. De sammanställda intervjuerna och enkäterna har sedan analyserats i förhållande till teorin, fokus har legat vid att besvara vår problemformulering. Vi har koncentrerat oss på att hitta gemensamma nämnare i såväl intervjuerna och enkäterna, detta för att kunna generalisera och få ett resultat som är reliabelt. Teorin som grund gör att

vi kan skaffa oss bevis för de generaliserande utsagorna, även förkasta viss teori som inte stämmer överens med de generaliseringar och uttalanden som är gemensamma för den grupp vi undersökt. Vi kommer därmed inte att förkasta teorin i sig, utan enbart förkasta den i förhållande till vårt problem.

2.10 Bortfallsanalys

Av de totalt 61 utdelade enkäterna vid Lunds Kommun och Öhrlings PWC, insamlades 43 enkäter. Därmed blev bortfallet 18 enkäter. Totalt utdelades 20 enkäter på Personalavdelningen, 11 enkäter på Ekonomiavdelningen, 10 enkäter på Företagshälsovården vid Lunds Kommun och 20 enkäter vid Öhrlings PWC. Då våra enkäter inte är statistiskt säkerställda kan man inte anse att de är statistiskt signifikanta då detta beror på att vi enbart delade ut 61 enkäter totalt.

Anledningarna till bortfallet på 18 enkäter kan bland annat vara att de uttänkta enkätpersonerna inte hade tid att fylla i enkäten och att bara en muntlig påminnelse gavs till de två organisationerna. En annan orsak till bortfallet kan vara att vi personligen inte delade ut enkäterna utan det var respektive chef på avdelningen eller kontoret som tog hand om enkätutdelningen, dock inte insamlingen av enkäterna som vi gjorde.

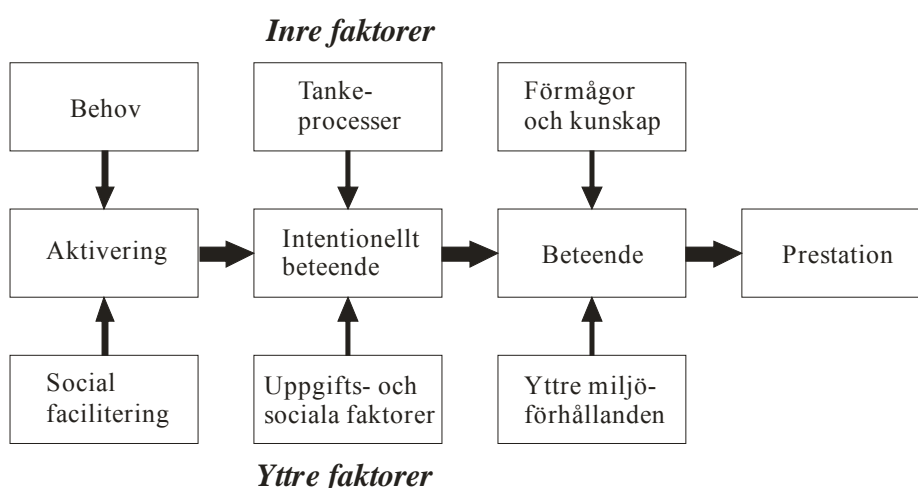
3. Teori

Detta avsnitt kommer att omfatta teorier avseende motivation och belönings-system. Teorierna är relaterade till det problem vi har satt upp för denna uppsats. De motivationsteorier som tas upp berör de biologiska, psykologiska och sociala aspekter av vad som motiverar oss som människor. Hur organisationer sedan kan gå tillväga för att skapa motivation hos sina medarbetare, tas upp i de teorier avseende belöningsystem.

3.1 Motivationsteorier

Motivation kommer från det latinska ordet "movere" som betyder röra, vilket syftar till vilka drivkrafter i människonaturen som driver oss att handla. (Kaufmann, 1998, s.81) Människor drivs av olika motiv; medan en ägnar huvuddelen av sin tid åt att skapa största möjliga affärsimperium, väljer en annan att ägna sin tid åt att skapa vackra konstverk. Är vissa motiv grundläggande och andra i någon form underordnade eller härledda från dem? Hur medvetna är vi om de motiv som styr oss? Motivationen styr vårt beteende och har vanligtvis två sidor: den stimulerar beteendet och leder mot ett mål. Det finns flera teorier om vad som styr och motiverar oss människor, i detta avsnitt bearbetas de mest relevanta teorierna i förhållande till vårt problem (Wagner, 2003, s.7).

Mitchell och Larson har satt upp en modell som försöker samla alla de motiv som finns för motivation; vilket inbegriper följande: de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar beteendet i olika intensitetsgrader i förhållande till måluppfyllelse. Modellen ser ut enligt följande:



Figur 1. Modell för motivation och prestation (Kaufmann, 1998, s.83).

Denna modell skiljer mellan inre och yttre faktorer som sätter igång individens aktivitet:

- *Inre*; omfattar de grundläggande biologiska behoven som hunger, törst, sexualdrift osv. Driften är ett resultat av underskott, vilket även benämns som de homeostatiska behoven. Även behov som är intellektuella och estetiska, med social anknytning och socialt erkännande, hör till den inre faktorn. De sistnämnda är av icke-homeostatisk karaktär.
- *Yttre*; omfattar de sociala betingelserna, där blotta närvaron av andra människor leder till aktivering och mobilisering.

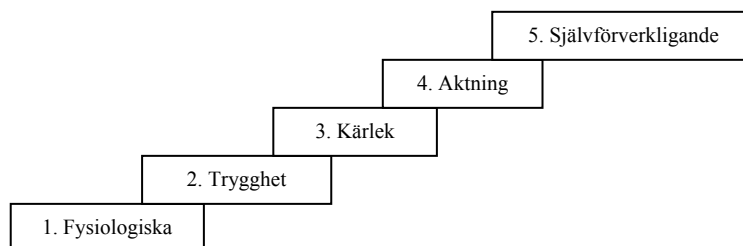
Aktiveringen är det första steget i den totala processen, som i slutändan leder till en prestation. I det nästkommande steget kopplas individens tankeprocess in, här tolkar vi vad som sker. Yttre sociala faktorer inverkar också på våra avsikter och målsättningar (se figur 1). Vilket kan handla om ledningens och kollegors förväntningar om vilken prestation som är naturlig eller önskvärd. Viktiga faktorer är även belöningssystemet och hur utmanande och intressant, eller tråkigt och rutinpräglat arbetet är. Även om dessa faktorer skapar motivation säger inte det att vi klarar av att utföra prestationen. Denna är också beroende av de förmågor, kunskaper och färdigheter som vi besitter. Det gäller för ledningen att ge de anställda en utmaning som är rimlig i förhållande till individens kompetens, där individen upplever tillfredställelse genom självutveckling (Kaufmann, 1998, s. 84).

Modellen av Mitchell och Larson sammanför alla de teorier som inom beteendevetenskapen försöker förtydliga det sociala system, vilket i företagsekonomiska termer är det samma som organisationen, som inriktar sig på aktörernas strävan mot att uppnå målet. För att ytterligare konkretisera och visa på hur denna modell har växt fram, kommer följande avsnitt att inbegripa de teorier som ligger till grund för dessa antaganden.

3.1.1 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki kan delas in efter två behovstyper:

- *Homeostatiska* – fysiologiska behov som utgår ifrån obalanser i kroppen, såsom hunger och törst. Behovet av att täcka underskott.
- *Icke-homeostatiska* – fysiologiska behov som inte har med kroppens jämvikt att göra. Behovet av utvecklingsmöjligheter.



Figur 2. De två första *behoven* benämns som de grundläggande, dvs. att dessa måste vara tillgodosedda innan man kan röra sig högre upp i hierarkin. De tre översta behoven beskrivs som de psykologiska behoven. Här finner vi de sociala motiven, vilka är baserade på gruppgemenskap. Det krävs, enligt Maslow, att de lägre stående behoven måste vara uppfyllda innan man kan flytta sig högre upp i hierarkin (Wagner, 2003, s. 7-9).

1. **Fysiologiska:** vilket innefattar de biologiska drifterna, vilka är grundläggande för individens överlevnad och anpassning. Det handlar om behovet av näring, luft, vatten och tak över huvudet.
2. **Trygghet:** denna behovsnivå aktiveras när man har uppfyllt minimikraven för den första nivån, här tänker vi på trygga omgivningar som skyddar mot fysisk och psykisk skada.
3. **Kärlek:** behov av anknytningar i form av goda vänner, kollegor och sociala omgivningar som förmedlar stöd och acceptans. Inriktad på möjligheter till personligt växande, som att utveckla de personliga egenskaperna till sitt fullaste uttryck.
4. **Aktning:** i denna fjärde nivå kommer vi över på gruppens överskotts- och utvecklingsmotiv. Detta behov är inriktad på individens personliga möjligheter att växa.
5. **Självförverkligande:** innebär att man frigör kapacitet för att kunna utveckla de anlag, förmågor och egenskaper man besitter och kunna utveckla sig själv till sin högsta potential (Maslow, 1954, s. 35-46).

Det har genom åren kommit mycket kritik emot denna teori, där många anser att detta sätt att ställa upp en människas behov måste anses som ganska vag. Vad innebär det t.ex. att ett behov är tillfredställt (Kaufmann, 1998, s.87-89)? De två första behoven benämns som grundläggande behov, fast hur kommer det sig att vissa kan svälta sig själva och ändå hittar motivation (Wagner, 2003, s.9)?

Kritiken har lett till att nya modeller har utvecklats, där Alderfers ERG-teori är en av dessa. Alderfers menar att människan kan pendla mellan de olika behoven, där den ena nivån inte behöver vara tillfredställd för att man ska kunna ta sig till nästa behovsnivå. I teorin har han även skurit ner behoven till tre stycken; existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov, vilka innefattar de behov som Maslow har i sin teori (Kaufmann, 1998, s.91).

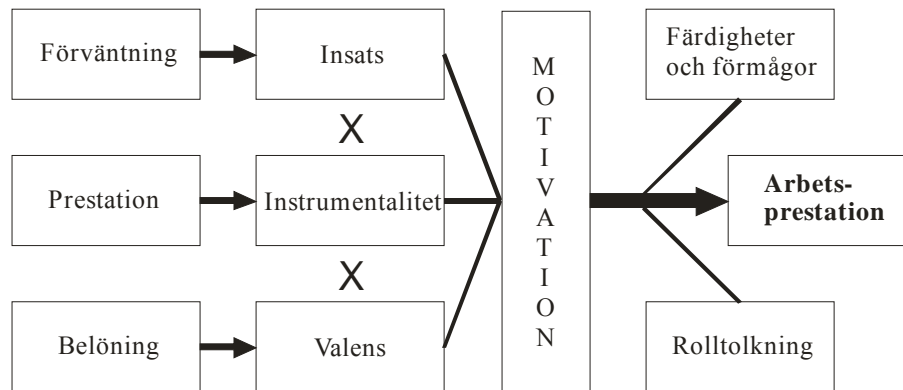
3.1.2 Förväntningsteorin

Behovsteorin som beskrivs i föregående avsnitt tar upp individens djupliggande drifter, dvs. det som styr oss men som vi kanske inte är så medvetna om. Inom den kognitiva psykologin, som förväntningsteorin är en undergrupp till, understryker man att handlingen istället är ett resultat av medvetna val som individen gör. Förväntningsteorin hävdar att människor är motiverade att arbeta när de förväntar sig att de är kapabla att uppnå det som de vill få ut av sitt arbete. Förväntningarna är här en medveten föreställning om det egna arbetets konsekvenser för belöningsönskemålen, och hur mycket belöningen betyder för individen (Vroom, 1964 i Schou 1991, s.14). Vilket enligt definition också kan benämnas som individens arbetstillfredsställelse, dvs. förhållandet mellan förväntad och uppnådd belöning.

Teorin visar på tre föreställningstyper som är viktiga för motivationen:

- **Subjektiva förväntningar:** innebär att insatsen ska ge resultat
- **Instrumentella överväganden:** där prestationen leder till någon typ av belöning
- **Valensvärderingar:** handlar om individens subjektiva värdering av belöningen

Förhållandet mellan de tre föreställningstyperna kan illustreras på följande sätt:



Figur 3. Figuren illustrerar *de tre föreställningstyperna som leder till individens motivation*, vidare illustreras att det inte bara krävs motivation för att nå en prestation utan även att det krävs grundläggande färdigheter och kunskap om yrkesrollen (Kaufmann, 1998, s.98).

Den kognitiva teorin menar på att det finns ett multiplikativt förhållande mellan de tre föreställningstyperna, där avsaknaden av en typ leder till att man förlorar motivationen. Frågan är om detta förhållningssätt stämmer överens med varje individs föreställning och förväntning. Det kan i många fall vara så att resultatet av prestationen är det mest avgörande och att andra belöningar inte har något värde för individen (Kaufmann, 1998, s.96-98).

3.1.3 Målsättningsteori

De tidigare teorierna har förhållit sig till individens inre drivkrafter, målsättningsteorin går in på den yttre fysiska och sociala omgivningen. Vårt syfte med uppsatsen är att se till både de inre och yttre faktorerna som påverkar individens motivation, därför går vi i detta avsnitt från de inre till de yttre faktorerna genom att gå in på målsättningsteorin.

Målsättningsteorin som har utvecklats av Edwin Locke och Gary P. Latham menar att individen genom intentionen att arbeta mot ett bestämt mål, skapar i sin tur en mycket central motivationskraft. Specifika mål främjar prestationen bättre än generella mål, där feedback på måluppfyllelsen leder till större prestation än avsaknad av feedback. Detta ställer krav på två betingelser inom organisationen:

- **Medarbetarnas målförpliktelse (commitment):** den enskilde känner sig förpliktigad att följa målsättningar och inte på egen hand förändrar eller överger den.

- **Individens självförmåga (self-efficacy):** en person med hög självförmåga har en uppfattning om sig själv som kompetent och skicklig, medan en person med låg självförmåga är osäker på sig själv och tvivlar på sin egen kompetens.

Det finns stora individuella skillnader när det kommer till vad som motiverar oss som individer, där den individuella självförmågan gör att man reagerar olika på samma medel. Det finns lämpliga träningsprogram som påverkar individens självförmåga, vilket ofta visar effekter på sjukfrånvaron och den mentala hälsan. Vikten av detta har lett till att organisationer har infört målstyrning, där processen omfattar målsättningen, genomförandet och i slutändan en utvärdering (Kaufmann, 1998, s.100). Målsättningsteorin är en aktuell teori, då många av dagens organisationer brottas med medarbetarnas ohälsa. Teorin menar på att målstyrningen, där man sätter upp specifika mål, leder till motiverade medarbetare som känner förpliktelse gentemot organisationen. För att kunna nå målet måste medarbetarna uppfatta sig själva som kompetenta. Detta ställer krav på utformningen av olika personalprogram, då organisationen strävar mot att utveckla och därmed höja sina medarbetares självförmåga.

3.1.4 Likavärdesteorin

Tidigare teorier har gått in på individens subjektiva jämförelse, dvs. hur man själv utifrån sina egna subjektiva antaganden värderar sina prestationer och vad individen utifrån dessa anser sig värd i form av belöning. Likavärdesteorin förhåller sig till individens objektiva jämförelse, dvs. mellan individen och arbetsituationen eller individen och andra individer. För att känna sig rättvist behandlad måste det råda en balans mellan prestation och belöning. Anställda på en arbetsplats jämför sig med andra enligt likavärdesteorin. Belöning för en arbetsprestation, oftast i form av lön, jämförs med vad andra får ut. Upplever individen att belöningen är orättvis kommer han eller hon att vilja ha mer i belöning (Jonsson, 1992, s. 22). Individuella belöningar eller individuell lönesättning som det heter idag, skapar enligt Jonsson konkurrens mellan de inblandade individerna eftersom de jämför sig med varandra. Genom att tillhandahålla gruppbelöningar där arbetet bygger på grupparbete slipper individerna konkurrera och jämföra sig med varandra, detta trots att arbetet har lägre stimulanseffekt (Jonsson, 1992, s. 25).

J. Stacy Adams likavärdesteori visar på vikten av att ha en jämvikt mellan insats- och uttagskvoter, vilket innebär att det råder likvärde mellan vad man själv presterar och får ut av det i förhållande till andra personer.

Det finns fyra olika referensjämförelser, som en individ använder sig av för att se om jämvikt existerar:

1. *Själv-intern*; nuvarande arbetsituation i förhållande till tidigare arbetsituation i samma organisation.

2. *Själv-extern*; nuvarande arbetssituation i jämförelse med annan situation utanför nuvarande arbetsplats.
3. *Annan-intern*; jämför sig själv med annan medarbetare i samma organisation.
4. *Annan-extern*; jämför med en annan person eller annan grupp utanför arbetsplatsen.

Utifrån dessa jämförelser finns det tre betingelser som påverkar förhållningssättet, nämligen: *lönenivå, utbildningsnivå och anställningstid.*

Det finns i sin tur olika sätt som individen förhåller sig till och förändrar referensjämförelsen, detta för att komma till rätta med obalansen om en sådan råder. Att förändra upplevelsen av sig själv och andra hör till dessa (Adams, 1976, s.43-56).

3.1.5 Herzbergs motivationsteori

Inom denna teori tittar man mer på de yttre miljöförhållandena som påverkar individens motivation och prestation (se figur 1, s.18). Grunden till denna teori är att medarbetare som trivs också är motiverade. Herzberg delar in faktorerna efter två principer:

- **Motivationsfaktorer:** är de positiva orsakerna till trivsel, dvs. om de finns till hands skapar de trivsel men inte vantrivsel om de uteblir. Faktorer som uppskattning, involvering, ansvar, befordran osv. tas upp under motivationsfaktorerna.
- **Hygienfaktorer:** är faktorer som skapar vantrivsel i den mån de inte finns till hands på arbetsplatsen, fast inte trivsel om de finns till hands. Ledarskap, fysiska arbetsförhållanden, mellanmänniska förhållanden, löneförhållanden, trygghet osv. är faktorer som skall finnas, enligt Herzberg, för att inte skapa vantrivsel.

Förutom dessa faktorer har Herzberg tagit fram möjliga åtgärder för att främja motivationen. Dessa lägger sitt fokus på ett arbete som utmanar arbetstagaren, där man har en hög grad av variation och flexibilitet (Kaufmann, 1998, s.107-109).

3.2 Belöningsystem

Inom detta avsnitt kommer teorier kring monetära och icke-monetära belöningar att tas upp åtföljt av teorier som visar på kopplingen mellan belöningar och motivation.

3.2.1 Monetära belöningar

Det finns två typer av belöningar, monetära och icke-monetära belöningar. Syftet med dessa belöningar inom organisationen är, enligt Arvidsson, främst att rekrytera och behålla medarbetare och motivera dem till önskvärda prestationer. Genom

att säkerställa trygghet på en arbetsplats och motivera de anställda på rätt sätt blir verksamheten effektiv och de anställda kan prestera mer. Oftast är rekrytering, motivering och behållning av personal en strategiskt uttänkt del i en organisations affärsidé. Det finns många sätt att motivera och inspirera medarbetare; genom att arbeta mot ett visst mål i organisationen, ha utvecklingsmöjligheter i arbetet, känna anställningstrygghet, behov av självförverkligande, få lön för sitt arbete, ha en bra arbetsmiljö, ha intressanta arbetstuppgifter och erhålla möjligheten till befördran (Samuelson, 2004, s.110-119). Det finns en viss skillnad när det gäller belöningar och effektivitet hos de anställda i privata och offentliga organisationer. I den offentliga verksamheten är anställda inte lika intresserade av att vara effektiva jämfört med anställda i det privata. Enligt Jonsson beror detta på att inom den offentliga sektorn stimuleras inte de anställda till att bli mer effektiva i sitt arbete. Kopplingen mellan lön och arbetsprestation är svaga då den anställde inte kan dra nytta av att verksamheten blir effektivare (Jonsson, 1992, s.8).

Till de monetära belöningarna hör lön med individuell lönesättning, bonus, vinstandelsstiftelser, optioner och ägarandelar. Den vanligaste belöningen är den fasta grundlön som erhålls för den arbetade tiden med tillägg lön för kvälls-, helgarbete och rörligt prestationstillägg. Den individuella lönesättningen bygger på anställningskontraktet och det uppnådda resultatet. Här spelar kompetens, prestation, utbildning, samarbete och motivation en stor roll för hur den individuella lönen sätts (Samuelson, 2004, s.121-132).

Bonus är en form av lönetillägg som utfaller vid ett positivt resultatår. Bonuslön används oftast till att motivera och belöna vissa medarbetare, där de två kategorierna är:

- **Individuell bonuslön:** baseras på den individuella prestationen, som erhålls vid uppfyllda kortsiktiga försäljnings- och resultatmål.
- **Kollektiv bonuslön:** baseras på gruppens gemensamma prestation, där målet är att stärka ansvarskänslan och grupployaliteten. För att kunna kontrollera prestationen bör inte gruppen vara för stor (Samuelson, 2004, s.123).

Vinstandelsstiftelser baseras på ett långsiktigt, rättvist och motiverande belönings-system inom främst storföretag. Alla anställda har rätt till en viss del av vinsten baserat på antalet tjänsteår, ålder, utbildning mm. Vinsten förvaltas i en stiftelse vars syfte är att långsiktigt förvalta och öka värdet på förmögenheten (Samuelson, 2004, s.125).

Optioner och optionsprogram till anställda och företagsledning innebär att de kan erbjudas, vid en förutbestämd tidpunkt, teckna aktier i företaget. De olika optionsprogrammen är:

1. **Teckningsoptioner:** optionsrätt till framtida nyteckning av aktier i företaget (warrant).
2. **Köpooptioner:** rätt att i framtiden köpa redan utgivna aktier i företaget.
3. **Syntetiska optioner:** baseras på konstruerat värde där de anställda har rätt att få ett kontantbelopp vid löptidens slut istället för en aktie.
4. **Personaloptioner:** oftast teckningsoptioner där det inte kostar något att erhålla aktierna, de har även en låg ekonomisk risk och knyter medarbetarna till företaget (Samuelson, 2004, s.124-132).

Ägarandelar utgörs ofta av aktier eller andra sorters andelar beroende på organisationens ägandeform. Aktieägare kan inkludera anställda inom företaget, förutom företagsledningen (Samuelson, 2004, s.131-132).

Belöningar kan baseras på antingen finansiella eller icke-finansiella mått. De belöningar som grundar sig på finansiella mått är: resultatlön och bonus, dvs. yttre belöningar. Resultatmått kan vara räntabilitet på eget kapital, räntabilitet på selsatt kapital för dotterbolag och företagsdivisioner. Bonusen är oftast knuten till aktiekursen, denna påverkar hur stor bonusen blir. Bonusen kan ge incitament till ledningen att fatta och genomföra beslut som följer aktieägarnas intressen och på så sätt långsiktigt även öka värdet på aktiekursen (Samuelson, 2004, s.133). De belöningar som grundar sig på icke-finansiella mått är kortsiktiga och långsiktiga mått som kan delas in i tre olika delar:

- **Aktieoptioner:** ges till företagsledningen som belöning.
- **Bonuspoäng:** ges till företagsledningen i form av poäng som samlas ihop och betalas ut över en längre period.
- **Prestationer:** kan vara en blandning av finansiella och icke-finansiella mått där kundtillfredsställelse, produktkvalitet och innovationsförmågan mäts. Företag som använder sig utav det balanserade styrkortet kan ha prestationsmått som väger samman finansiella och icke-finansiella mått (Samuelson, 2004, s.134).

Mottagare av belöningar kan vara alltifrån verkställande direktörer, övriga chefer och medarbetare. Denna helhetssyn kan sammanfattas genom nedanstående figur som även kan ses som en dimension över belöningssystemens delar (Samuelson, 2004, s.112).

1. Syften med belöningar Rekrytera och behålla medarbetare Motivera till önskvärda prestationer	3. Grunder för belöningar Finansiella mått Icke-finansiella mått
2. Former för belöningar Monetära belöningar Icke-monetära belöningar	4. Mottagare av belöningar VD/Koncernchef Resultatansvariga chefer Övriga chefer Övriga medarbetare

Figur 4. Belöningssystemens helhetssyn och dimensioner (Samuelson, 2004, s.112)

3.2.2 Icke-monetära belöningar

De icke-monetära belöningarna omfattas av förmåner (fri massage, frukt, tjänstebil, friskvård på arbetstid), möjliga karriärvägar inom företaget, fler arbetsuppgifter, nya arbetsuppgifter och kompetensutveckling (Samuelson, 2004, s.120). År 2001 gjorde Sifo en undersökning bland 1000 förvärvsarbetande svenskar angående deras syn på företagsförmåner. Undersökningen visade följande rangordning bland de mest uppskattade förmånerna:

Rangordning	Förmån eller Belöning
1	Tjänste- eller avtalspension
2	Förstärkt sjukförsäkring
3	Möjlighet till motion och friskvård
4	Lönebonus
5	Lunchförmån
6	Tjänstebil
7	Hemtjänster

Tabell 1. De mest uppskattade företagsförmånerna bland förvärvsarbetandesvenskar år 2001. Rangordningen 1 är mest uppskattat medan 7 är minst uppskattat (Smitt et al, 2002, s. 36).

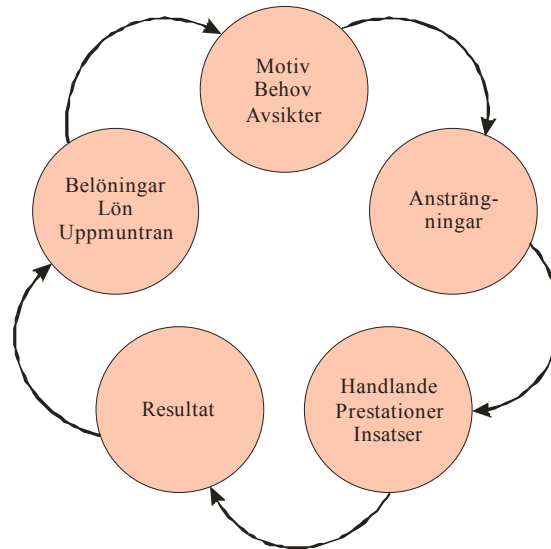
Enligt Jonsson har de flesta företag någon form av *fringe benefits*, extraförmåner, som i Sverige kan knytas till de kollektiva avtalen. Genom avtalen får man exempelvis sjukvård, semester och pension som i sin tur utgör en extraförmån av den totala lönekostnaden (Jonsson, 1992, s.16). Smitt et al skriver att pensionsförmåner ingår i praktiskt taget alla anställningsavtal numera, men menar samtidigt att ju lägre inkomsten är desto viktigare är förmånerna för de anställda. Storleken på inkomsten påverkar inställningen till företagsförmåner, vid låg inkomst är det mer viktigt med förmåner jämfört med hög inkomst där det inte är lika viktigt med förmåner (Smitt et al, 2002, s. 37).

En annan form av *fringe benefits* är hemkuponger, som är en form av löneförmån, där arbetsgivaren delar ut värdecheckar till sina anställda som kan använda dessa för betalning av tjänster i hemmet, såsom städning och målning. Då kupongerna är beskattningsbara räknas de som inkomst av tjänst och arbetsgivaren betalar sociala avgifter på hemkupongerna (Smitt et al, 2002, s. 40).

3.3 Koppling - belöning och motivation

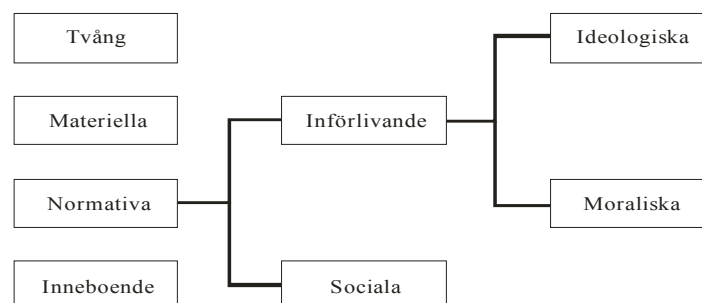
Genom att se till både de inre och de yttre faktorerna, som skapar drivkraft hos individen, vidmakthåller organisationen en produktiv och effektiv anställningsstyrka (Prien, 1992, s. 146). De inre psykologiska krafterna är exempelvis när en individ presterar för att tillgodose egna behov och önskemål. I nedanstående figur åskådliggörs de inre psykologiska drivkrafterna: motiv, behov och avsikter. Denna figur ska tolkas enligt följande: De inre psykologiska drivkrafterna leder till en ansträngning (arbetstiden), som leder till en viss prestation (pappersarbete etc.),

som leder kretsloppet vidare till ett resultat, som i sin tur leder till en belöning. I kretsloppens sista slutprodukt ses belöningar i form av lön och uppmuntran. Här kan organisationen göra en utvärdering, där man kan utläsa om medarbetaren är nöjda med sin arbetsinsats, prestation och om belöningsystemet leder till motivation bland de anställda.



Figur 5. Motivation som kretslopp (Prien, 1992, s. 148).

Olika människor uppfattar belöningar på olika sätt. Vad som motiverar beror både på inre- och yttre aspekter, där de inre är människans psykologiska värderingar, normativa drivkrafter som går tillbaka till människans moral och behov att bli accepterad inom gruppen och samhället. De yttre aspekterna innefattar löner, bonus och utdelning av aktier osv. inom organisationen. Dessa kan även vara av icke-ekonomisk karaktär, där man istället talar om statussymboler som en viktig mänsklig drivkraft (Nasenius, 1998, s.26). Tvång är det tredje fundamentala incitamentet, fast detta är mer en icke-belöning, då det istället handlar om bestraffningar och hot. Detta gör att tvånget placeras i en kategori för sig själv. Vi har valt att dela upp de inre och yttre drivkrafter i fem, ifrån varandra skilda, underrubriker: Materiella, införlivande, sociala och inneboende drivkrafter där tvång tillkommer som en femte och sista rubrik.



Figur 6. De fyra mänskliga drivkrafterna; tvång, materiella, normativa och inneboende drivkrafter, där de normativa drivkrafterna kan delas in i ytterligare två underkategorier som införlivande eller sociala betingelser (Svensson, 1991, s.40).

3.3.1 Materiella drivkrafter

De materiella drivkrafterna har olika värde för olika individer, ett löneyft för en låginkomsttagare har inte samma betydelse för en högavlönad. För högavlönade har pengar mer ett symboliskt värde, vilket visar på att de har ett ansvarsfullt arbete. Vilket leder till en drivkraft som är mer av icke-materiell karaktär. Där pengar är mer ett tecken på status, säkerhet och makt.

Det individen gör och motiveras till att göra är inte bara beroende av viljan att maximera sin lön, utan att nå en acceptabel nivå i förhållande till de förväntningar man har. Det kan härledas till vilken bakgrund man har, vad man tidigare har haft för levnadsförhållande och vilken lön man förväntar få i förhållande till den prestation man utför (Svensson, 1991, s.39).

3.3.2 Införlivande drivkrafter

Människans negativa incitament hittar vi i de införlivade drivkrafterna, där individens moraliska krafter gör att vi straffar oss själva genom skuld känslor. Moralen och normerna talar om för oss hur vi ska handla i en given situation. Om vi bryter mot dessa bestraffar vi oss själva genom att drabbas av skuld känslor. Detta sker undermedvetet hos oss människor, vilket inte är fallet med de ideologiska incitamenten. Handlandet utgår då från de värderingar och ideal vi har, värderingar som definierar det specifika problemet och gör att vi agerar på ett specifikt sätt för att nå våra mål i förhållande till problemet. De ideologiska incitamenten har större inslag av medvetenhet än vad de moraliska har, fast där båda incitamenten har som mål att förverkliga individen (Svensson, 1991, s.40).

De materiella drivkrafterna är oftast förknippade med den individuella välfärden medan de ideologiska har ett mer kollektivt inslag, dvs. samhället eller gruppens ideal och värderingar i givna situationer. De moraliska drivkrafterna avser de föreskrivna beteendena i specifika roller i organisationen (Svensson, 1991, s.42).

3.3.3 Sociala drivkrafter

De sociala drivkrafterna uppstår genom att individen känner involvering och kan identifiera sig med den gruppen hon befinner sig i. Genom att individen får feedback och kritik från omgivningen känner han eller hon gemenskap och får förhoppningar om positiva reaktioner (Svensson, 1991, s.43). Vi som människor ordnar gärna världen efter olika mönster – bra eller dåligt, lycklig eller olycklig, underbar eller vedervärdig, god eller ont etc. Det som representerar det onda vill vi säga nej till och helst slippa, medan det goda vill vi förstås ta åt oss och säga ja till. Detta sker genom antingen projektiva och/eller introjektiva processer. Vilket hjälper oss att finna en mening och trygghet i oss själva. Dessa processer sker ofta i organisationer, där individen genom splitting delar in objekten efter gott och ont (Svedberg, 2003, s.128):

Ledningen har stor inverkan på den projektiva identifikationen, där man genom att skapa ett arbetsklimat där varje medarbetares goda egenskaper tas tillvara och belönas. Detta skapar ett incitament hos individen likt en positiv projektiv identifikation, där individen får en god bild av sig själv och får därigenom en högre grad av arbetstillfredsställelse och motivation.

3.3.4 Inneboende drivkrafter

De krafter som får en person att utföra en handling för att den är belönade i sig, tillför individen upplevelser eller reducerar spänningar. Experiment har visat att pengar tar kål på det genuina intresset för uppgiften. De inneboende drivkrafterna är det viktigaste komplementet till materiella incitament, där man ger individen ett ökat ansvar och mindre specialisering. Skapa därigenom meningsfullhet, valfrihet och prestationer och framsteg (Svensson, 1991, s.46):

- **Meningsfullhet:** när människor får sköta sig själva, strävar de efter meningsfullhet. Som människor vill vi skapa strukturer, där vi har ett givet mål som säger vad vi bör och inte bör göra i vårt arbete. Meningsfullhet och ifrågasättande av vikten av det vi gör, är faktorer som blir mer relevanta när vi väl etablerat oss på ett område. Om vi som individer inte hittar meningsfullhet blir vi lätt distraherade, då vi finner att vi inte kan komma till ro. Bristen på känslan av meningsfullhet gör att man ofta har miljoner andra tankar i huvudet, och hittar andra saker som känns viktigare att göra (Davies, 2003, s. 154-159).
- **Valfrihet:** innefattar ett ansvar för hur ditt arbete utförs och vad det blir för resultat. Vilket skapar en drivkraft, då vi känner att våra åsikter och kunskaper betyder något där du kan införa nya rutiner, ta initiativ och experimentera (Davies, 2003, s. 164).
- **Prestationer och framsteg:** vi tycker alla om att göra bra ifrån oss, där beröm och feedback är viktigt för att vi ska fortsätta med strävan att nå ett gott resultat. Vilket ställer krav på en ledning och medarbetare som ger konstruktiv kritik, uppmuntran och där man analyserar både de bra och dåliga sidorna (Davies, 2003, s. 167).

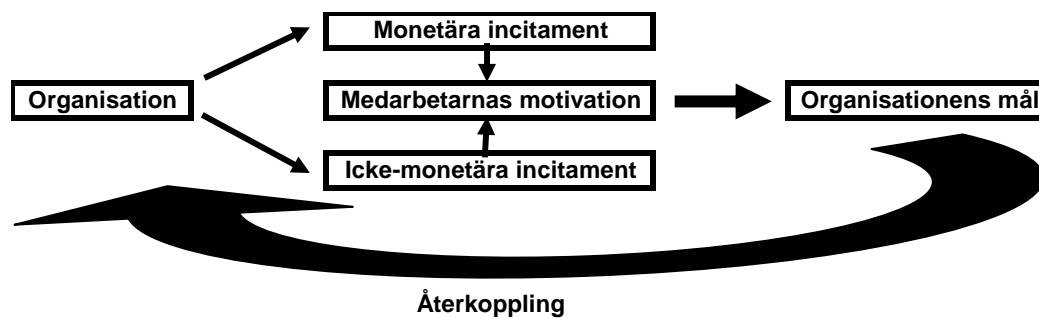
3.3.5 Tvång

Detta är det enda negativa incitamentet som åsyftar till sanktioner eller hot om sanktioner. Tvång framkallar motstånd, vilket gör att det är odugligt som drivkraft när det gäller att få människor att utföra uppgifter som kräver initiativ, intresse, omsorg och ansvar (Svensson, 1991, s.37).

3.4 Sammanfattning av teoriavsnittet

Motivationsteorierna (Maslows behovshierarki, Vrooms förväntningsteori, Locke och Lathams målsättningsteori, Likavärdesteori, Herzbergs motivationsteori) ger oss en introduktion till ämnet motivation, vilka sedan åtföljs av belöningsystemperspektivet. De motivationsteorier som behandlas ger olika syn på motivation, dvs. hur den fungerar och aktiveras (se figur 5, s. 27; motivation som kretslopp).

Medarbetarnas motivation kan, utifrån nedanstående matris, aktiveras utifrån två faktorer; monetära incitament och icke-monetära incitament, där medarbetarnas motivation står i centrum. De motiverade medarbetarna strävar mot att uppnå organisationens mål. Genom att titta på organisationens mål och om det har uppnåtts, kan organisationen se hur motiverade de anställda är och hur det befintliga belöningsystemet ger upphov till motiverade medarbetare.



Figur 7. Koppling mellan teori och uppsatsämnet – Belöningsystem och motivation. Egen utarbetning.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer vi att ge en sammanställning av de intervju- och enkätundersökningar som vi genomfört på respektive verksamhet, Öhrlings PWC och Lunds Kommun. Varje verksamhet kommer att redovisas var för sig, vilket inleds med en kort företagspresentation och åtföljs av de intervju- och enkätundersökningar som gjorts. Endast relevanta resultat kommer att delges, dvs. uttalanden och faktorer kring arbetstillfredsställelse och motivation.

4.1 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers, Lund

4.1.1 Företagspresentation

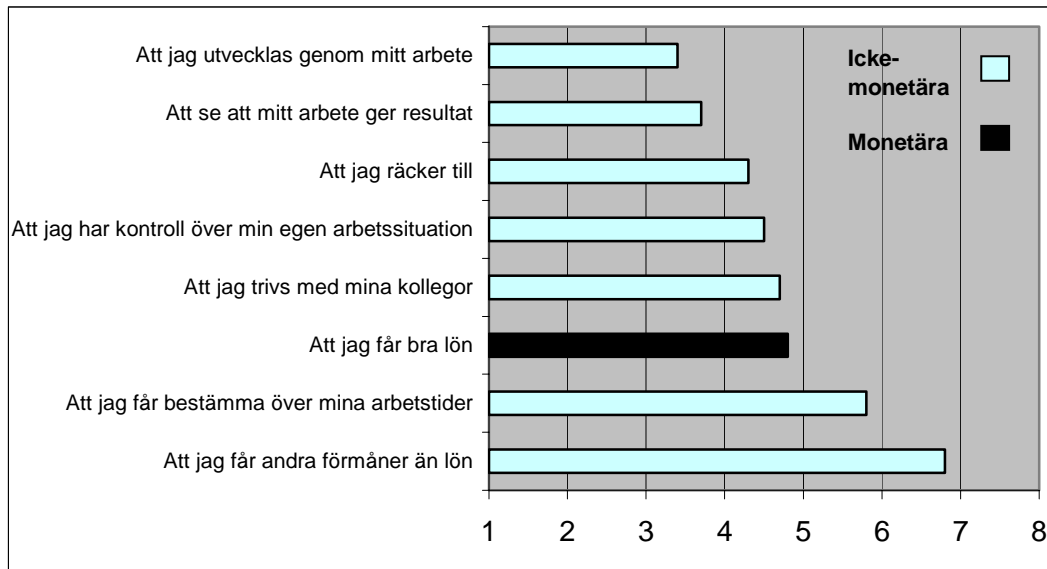
Öhrlings PriceWaterhouseCoopers är Sveriges ledande företag inom revision och rådgivning med närmare 3000 medarbetare på 130 kontor över hela landet, kontoret i Lund är ett av dessa. I tjänsteutbudet ingår förutom revision även redovisning, riskhantering, skatterådgivning, corporate finance och annan revisionsnära rådgivning. Företaget ingår i PriceWaterhouseCoopers som är världens största nätverk inom revision och rådgivning med mer än 122 000 medarbetare, vilket erbjuder kompetens och nätverk i 144 länder världen över.

Insatsen inom Human Resource präglas av högt ställda mål. Ett av Öhrlings PWC mål är att företaget ska vara och uppfattas som branschens bästa arbetsplats och en av de mest attraktiva arbetsgivarna i landet. Företaget genomför regelbundet undersökningar, där medarbetarna får möjlighet att uttrycka sina åsikter. Dessa visar på att arbetsuppgifterna anses vara stimulerade och samarbetet gott. Medarbetarna vill också se möjligheter att få ledarskapsutveckling, coaching och feedback samt förebyggande av stress. Öhrlings PWC har olika utvecklingsprogram för att behålla den ledande marknadspositionen, öka lönsamheten och höja arbetstillfredsställelsen. En högt prioriterad uppgift är att erbjuda en arbetsmiljö som främjar samarbete, motivation och välbefinnande. Öhrlings PWC menar att motivationen är beroende av möjligheten att påverka den egna arbetssituationen och få ett systematiskt stöd i den professionella och personliga utvecklingen (Verksamheten, 2004).

4.1.2 Arbetstillfredsställelse

Enligt de tre intervjupersonerna på Öhrlings PWC i Lund uppnås arbetstillfredsställelsen genom att arbetsuppgifterna känns omväxlande, utmanande och att man får ta ett stort ansvar. I tabell 2, där vi har valt att citera våra intervjupersoner, kan man se ”Att utvecklas genom mitt arbete” och ”Att se att mitt arbete ger resultat” som den främsta anledningen till arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation på arbetsplatsen.

De subjektiva förväntningarna, som är viktiga för att känna motivation kring det arbete man utför, innebär att insatsen ska ge resultat. Enkätundersökningen som genomfördes på Öhrlings PWC i Lund, visade bland annat på att just denna subjektiva förväntning var en av de viktigaste faktorerna för att känna arbetstillfredsställelse, då man ville se resultat av det man gjorde på arbetsplatsen.



Tabell 2. Arbetstillfredsställelsen vid Öhrlings PWC, Lund. Graderingen på enkäten var mellan 1 och 8, där 1 är den viktigaste faktorn för att känna arbetstillfredsställelse. Tabellen visar medelvärdet av de 13 insamlade enkäterna.

4.1.3 Motivation

För att känna motivation krävs det, enligt intervjupersonerna, att själva arbetsuppgiften är motiverande med en kombination av olika faktorer: arbetskamrater, arbetsmiljö, arbetsredskap, rutiner, som gör att man trivs och vill lära sig nya saker kontinuerligt.

Den sociala miljön på arbetsplatsen är viktig då den aktiverar ett avsiktligt beteende, som i sin tur aktiverar en viss prestation. En bra social miljö kan ge upphov till att arbetsuppgifterna genomförs mer effektivt, då man känner förtroende till sina medarbetare och förlitar sig till dem. Är motivationsfaktorerna uppfyllda (se Herzbergs motivationsteori, s. 23), dvs. uppskattning, ansvar och befordran är de positiva orsakerna till trivsel uppfyllda.

4.1.4 Belöningsystem

Det finns många olika sätt att motivera och behålla personal inom en organisation. Ett sätt att behålla kompetensen i företaget är genom monetära och icke-monetära belöningsystem. För de tre intervjupersonernas del är de *monetära belöningarna*: lön, rikskuponger, milersättning och bonussystem. De *icke-monetära belöningarna* som nämns under intervjuerna var följande: företagshälsovård, sjukförsäkring,

föräldraledighet med 90 % istället för 80 %, parkeringsplats, övertidstimmar som kunde omvandlas till pensionsförsäkring/tid/semester, motionskort, tjänstebil, frukt, fika, uppmuntran från arbetskamraterna, utbildning, uppsydd kostym, läroböcker, ledig tid till att studera på arbetstid, årliga aktiviteter inom Öhrlings PWC, naprapat, massage, innebandy-, golf-, tennis- och badmintontider och under sommaren möjlighet till kortare arbetsdagar.

Nedan ses en sammanfattande matris över likheterna och skillnaderna i några uttalanden från intervjuerna vid Öhrlings PWC i Lund. Matrisen ska läsas av från vänster till höger, dvs. första temat som är *arbetstillfredsställelse* hör främst ihop med intervjufrågan ”Vad är enligt dig ett meningsfullt arbete?” (se bilagor). Temat *motivation* hör främst ihop med intervjufrågan ”Vad motiverar dig mest?” och temat *belöningsystem* hör främst ihop med frågan ”Vilka monetära och icke-monetära belöningsystem används inom företaget idag?”, där svaren inte har någon inbördes ordning.

Likheter	IP1	IP2	IP3	Teori
<i>Arbetstillfredsställelse</i>	"Uppgifterna är utmanande och omväxlande"	"Utmaningen och variationen, arbetsuppgifterna är oerhört utmanande"	"Det ska finnas en liten utmaning i det man gör ... spridd variation på arbetsuppgifterna"	Förväntningsteorin
<i>Motivation</i>	"Arbetsuppgiften ... utmaningen på arbetsplatsen"	"Trivs man så är man motiverad"	"Arbetsuppgiften och inte lönen"	Maslow, Motivation och prestation, Målsättningsteorin, Herzberg
<i>Belöningsystem</i>	"Lön, rikskuponger, milersättning, parkeringsplats, bonussystem, företagshälsövård, sjukförsäkring, övertidstimmar till ledig tid eller pengar, motionskort, naprapat, massage, fika"	"Lönen är viktigast, med sjukvård och friskvård"	"Lön, övertid till pengar/tid/pension, föräldraledighet, sjukvård, tjänstebil, rikskuponger, fika, motionskort, naprapat"	Monetära och icke-monetära belöningar

Skillnader	IP1	IP2	IP3	Teori
<i>Arbetstillfredsställelse</i>	"Uppgifterna är utmanande då man stöter på nya problem"	"Det trygga är förändringen ... då regelverket ändras och nya frågor dyker upp"	"Får ta mycket ansvar, ha kontroll över situationen ... ta ansvar över uppgifter man kan hantera"	Förväntningsteorin
<i>Motivation</i>	"Motivationen är större med utvecklingsmöjligheterna, sociala faktorerna på arbetsplatsen och kundmötena"	"Kombination av de här olika faktorerna, bra arbetskamrater, bra arbetsmiljö, bra arbetsredskap, bra rutiner - allt detta gör att man trivs"	"Det är nog inte lönen, det är nog att man vill lära sig så mycket som möjligt nu i början"	Maslow, Motivation och prestation, Målsättningsteorin, Herzberg
<i>Belöningsystem</i>	"Det finns en trappa för befordring ... bonussystem"	"Vi har ett traditionellt system med månadslön som ska spegla de prestationer man har och de som förväntas av en"	"Jag tycker att det är mycket förmåner ... för alla anställda ... alla får en paket med mycket förmåner, alla får det gratis"	Monetära och icke-monetära belöningar

4.2 Lunds Kommun, Lund

4.2.1 Företagspresentation

Lunds Kommun är den största arbetsgivaren i Lund med cirka 9 000 anställda fördelade på över 250 olika yrken (Årsredovisningen, 2003). Det finns totalt 15 förvaltningar inom Lunds Kommun som tillhandahåller service av olika slag till Lunds invånare. Av dessa 15 förvaltningar valdes tre avdelningar ut att vara med i denna kandidatuppsats: personalavdelningen, ekonomiavdelningen och företagshälsovården. Anledningen till att just dessa tre avdelningar valdes ut är att vi valt att titta på tjänstemän inom organisationen och deras syn på arbetstillfredsställelse och motivation.

Lunds Kommun har en utarbetad personalekonomisk redovisning innehållande exempelvis personalkostnader, sjukfrånvaro och personalomsättning. Detta då regeringen har beslutat om att försöka få en ökad hälsa i arbetslivet, med målet att halvera sjukskrivningarna till år 2008, i förhållande till år 2002 (Personalpolitisk uppföljning, Lunds Kommun, 2004, s.11). Ett 10-årigt personalpolitiskt program togs fram för Lunds Kommun år 2002 i syfte att politiken skulle vara levande för dess medarbetare. Det senaste handlingsplanet gällande för år 2004 innehöll följande delar (Handlingsplan för år 2004, Personalpolitiskt program, Lunds Kommun, 2003):

- Välbefinnande och hälsa
- Lust och lära
- Etik i arbetet
- En levande personalpolitik
- Inflytande och delaktighet
- Att vara ledare
- Personalförsörjning
- Att påverka de egna arbetsvillkoren

Då personalpolitiken har en betydelsefull och viktig roll inom Lunds Kommun, har olika policy tagits fram för att öka och förbättra arbetsmiljön på den befintliga arbetsplatsen. En ny arbetsmiljöpolicy togs fram år 2003 för att bibehålla kvaliteten och effektiviteten inom Lunds Kommuns verksamhet (Personalpolitisk uppföljning, Lunds Kommun, 2004). En friskvårdspolicy togs fram år 2003 för att ”öka förutsättningarna för kvalitet och effektivitet i det dagliga arbetet” (Personalpolitisk uppföljning, Lunds Kommun, 2004, s.13). Enligt policyn ska alla anställda inom kommunen kunna få ta ut minst en timmes friskvård per vecka på betald arbetstid eller få ett s.k. termins- eller årskort på någon träningsanläggning i Lund. Alla nämnder och förvaltningar har anpassat och utarbetat en policy efter sin egen verksamhet, för att lättare kunna förbättra arbetsmiljön, välbefinnandet, hälsan och sänka sjukfrånvaron.

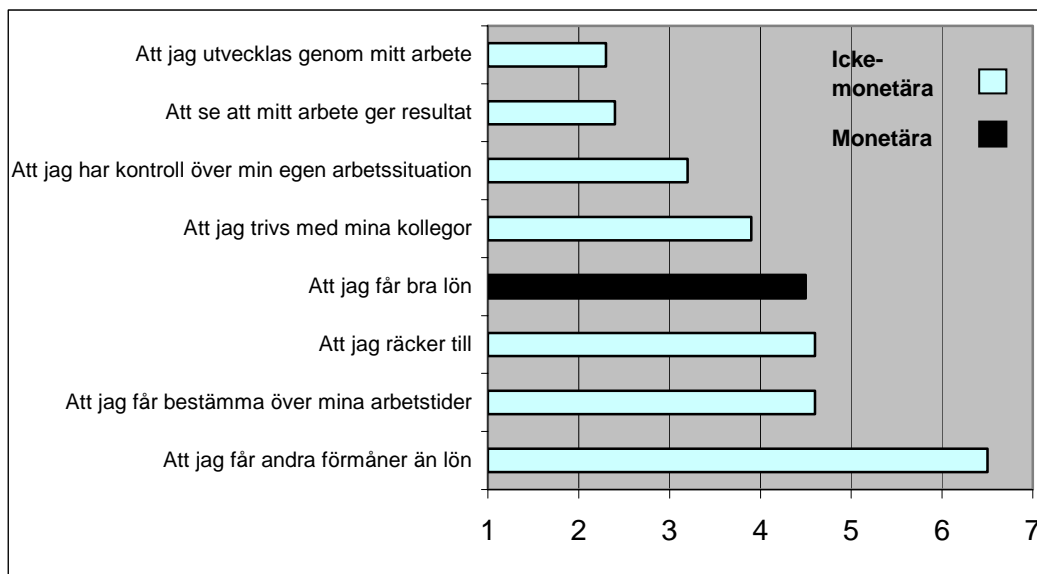
4.2.2 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelsen uppnås, utifrån de tre intervjupersonernas kommentarer, genom utmaningar och att man ser nyttan av det man gör. Andra faktorer som

skapar arbetstillfredsställelse är att arbetet känns meningsfullt, tryggt samt att man har möjlighet att påverka verksamhetens utveckling.

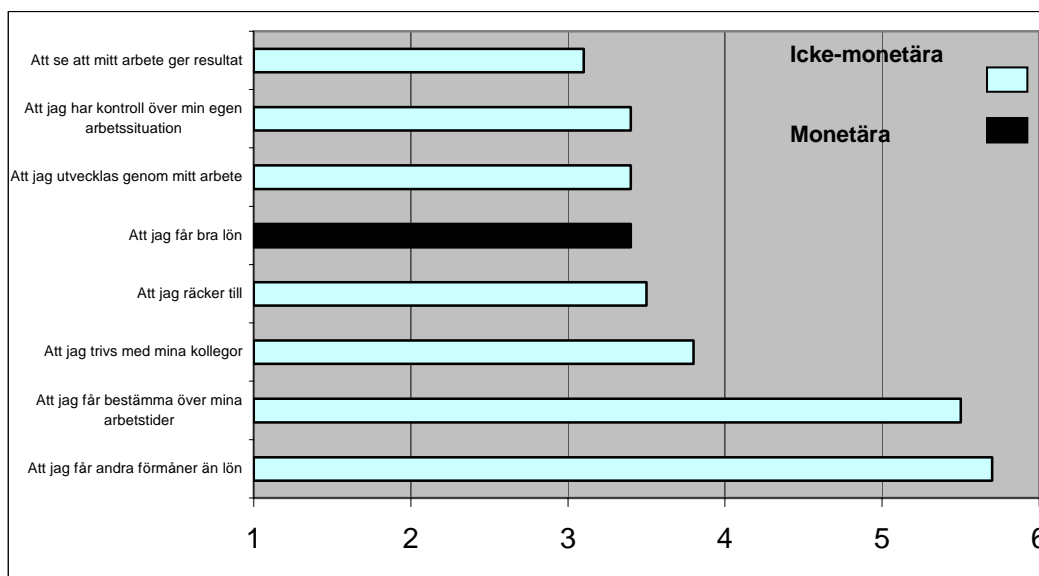
Förväntningsteorin menar på att människor känner sig motiverade att arbeta i förhållande till den subjektivt förväntade input kontra den output man tilldelas. Förväntningarna kan vara att känna sig kompetent, motiverad och att ett visst arbetsresultat ska uppnås (Förväntningsteorin, se s. 20). Intervjupersonerna känner att arbetsuppgifterna är utmanande, uppskattade och belönande.

Frågan om arbetstillfredsställelse (se bilagor), gav följande resultat på personal-, ekonomi- och företagshälsovårdsavdelningen inom Lunds Kommun:

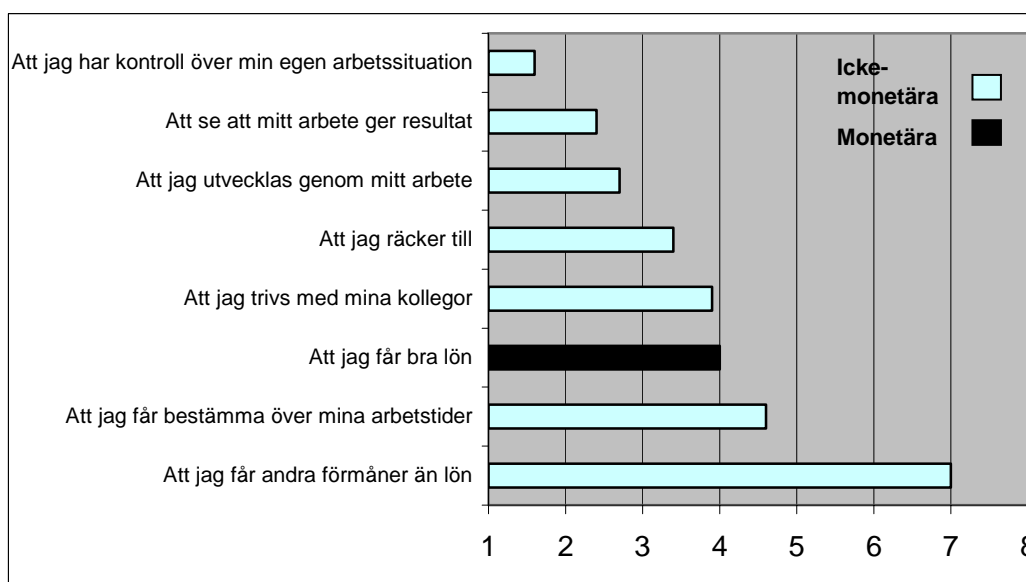


Tabell 3. Arbetstillfredsställelsen vid Lunds Kommun, Personalavdelningen. Graderingen på enkäten var mellan 1 och 8, där 1 är den viktigaste faktorn för att känna arbetstillfredsställelse. Tabellen visar medelvärdet av de 13 insamlade enkäterna.

Den viktigaste parameterna som angavs i ovanstående tabell var ”Att jag utvecklas genom mitt arbete” tätt följt av ”Att se att mitt arbete ger resultat”. Enligt de 13 insamlade enkätsvaren var ”Att jag får andra förmåner än lön” minst viktigt.



Tabell 4. *Arbetsstillfredsställelsen vid Lunds Kommun, Ekonomiavdelningen.* Graderingen på enkäten var mellan 1 och 8, där 1 är den viktigaste faktorn för att känna arbetsstillfredsställelse. Tabellen visar medelvärdet av de 10 insamlade enkäterna.



Tabell 5. *Arbetsstillfredsställelsen vid Lunds Kommun, Företagshälsovården.* Graderingen på enkäten var mellan 1 och 8, där 1 är den viktigaste faktorn för att känna arbetsstillfredsställelse. Tabellen visar medelvärdet av de 7 insamlade enkäterna.

4.2.3 Motivation

Två av intervjupersonerna svarade att det är resultatet av det arbete man utför och uppskattningen hos arbetsgivaren som är det mest motiverande på den befintliga arbetsplatsen. Den tredje intervjupersonen svarade att det är arbetsuppgiften i sig som är mest motiverande, det är det som gör att arbetet känns utmanande och stimulerande. Den sociala delen av arbetet var en viktig faktor för alla intervjupersoner, då de tyckte att det ingick i arbetet att trivas bland sina medarbetare och tycka att arbetet var kul. Då intervjupersonerna känner sig uppskattade, känner

utmaning i det dagliga arbete de utför och känner att den sociala faktorn är tillfredsställd känner de redan där en stor motivation i sitt arbete.

Det finns flera motiv för motivation; de biologiska, psykologiska och sociala faktorer. Av dessa faktorer är det främst de psykologiska och sociala som är av betydelse för intervjupersonerna. Detta då alla tre trivs, är engagerade, uppskattade och känner en utmaning i att jobba i den befattning de har idag. Genom att de aktiverar dessa faktorer skapas ett beteende som både stimulerar och leder dem mot ett visst mål. En av motivationsfaktorerna var att se resultat av det arbete man gör, vilket är en belöning i sig.

Intervjupersonerna måste, för att nå ett visst mål, uppfatta sig själva som kompetenta och trovärdiga i sin ledarroll. Eftersom alla tre intervjupersoner har arbetat i olika ledarroller under de senaste tio åren, inom både offentlig- och privat verksamhet, borde de känna till gränserna vad gäller den egna kompetensen och trovärdigheten. Alla tre intervjupersoner hade tillgång till kompetensutveckling i form av kurser, utbildningar, program och seminarier.

För att skapa trivsel på en arbetsplats bör ledarskap, fysiska arbetsförhållanden, goda mellanmänniska förhållanden, löneförhållanden och trygghet finnas med. En av intervjupersonerna tyckte att ett gott ledarskap innebär att man visar engagemang och tror på det man gör i verksamheten. Alla tre tyckte att en god ledare ska både kunna fatta beslut, få medarbetarna att känna sig delaktiga, lyssna och känna av, behandla alla rättvist och likvärdigt och skapa drivkraft och engagemang.

4.2.4 Belöningsystem

Den viktigaste monetära belöningen som angavs av alla tre intervjupersoner var lönen. Bland de monetära belöningarna angavs: 30-32 dagars semestertid beroende på ålder, avsättning till pension och möjligheten att välja sysselsättningsgrad inom två förvaltningar i Lunds Kommun.

Bland de icke-monetära belöningarna nämndes utbildningar, större ansvarstagande, karriärmöjligheter, flexitid, kompetensutveckling, presenter till jul, friskvårdskort, bra arbetsmiljö och en timmes friskvård i veckan på arbetstid.

Nedan ses en sammanfattande matris över likheterna och skillnaderna i några uttalanden från intervjuerna vid Lunds Kommun. Matrisen ska läsas av från vänster till höger, dvs. första temat som är *arbetstillfredsställelse* hör främst ihop med intervjufrågan "Vad är enligt dig ett meningsfullt arbete?" (se bilagor). Temat *motivation* hör främst ihop med intervjufrågan "Vad motiverar dig mest?" och temat *belöningsystem* hör främst ihop med frågan "Vilka monetära och icke-monetära belöningsystem används inom företaget idag?", där svaren inte har någon inbördes ordning.

Likheter	IP4	IP5	IP6	Teori
<i>Arbetsstillfredsställelse</i>	"Stor utmaning att jobba inom offentlig verksamhet"	"De ska röna uppskattning och lära sig något nytt"	"Känna utmaning i det man gör i organisationen"	Förväntningsteorin
<i>Motivation</i>	"Jag känner att mitt arbete är meningsfullt ... att man gör nytta".	"Att man känner att arbetsuppgifterna är viktiga"	"Arbetsuppgiften i sig"	Maslow, Motivation och prestation, Målsättningsteorin, Herzberg
<i>Belöningsystem</i>	"Lön och andra förmåner"	"Lönen är en belöning och grundförmån, en förmån är arbetstidens förläggning och flexitid"	"Lön, utbildning, karriärmöjligheter, flexitid, högre avsättning till pension, 30-32 dagars semester beroende på ålder, valfri sysselsättningsgrad"	Monetära och icke-monetära belöningar

Skillnader	IP4	IP5	IP6	Teori
<i>Arbetsstillfredsställelse</i>	"Se resultat av det jag gör"	"Om mitt arbete är till nytta för kommunen, om den för den framåt"	"Att trivas med arbetskamraterna och tycka att det är kul på jobbet"	Förväntningsteorin
<i>Motivation</i>	"Belöningen är att jag ser resultat av mitt arbete"	"Göra ett bra jobb som uppskattas"	"Utveckla verksamheten, medarbetarna och mig själv"	Maslow, Motivation och prestation, Målsättningsteorin, Herzberg
<i>Belöningsystem</i>	"Lön, en timmes friskvård i veckan, friskvårdskort"	"Presenter till jul, uppmuntra till medarbetarna, flexledighet!"	"Handlar om att hitta befintliga motivationsfaktorer, feedback, klapp på axeln, bli uppmärksam, skapa en kultur och miljö, social faktor, karriär, kompetens- och personlig utveckling"	Monetära och icke-monetära belöningar

5. Analys

Inom detta avsnitt kommer vi att delge de förhållanden som finns mellan den valda teorin och uppsatsens empiriska del. Vi analyser de svar vi fått från våra respondenter med hjälp av de teorier som finns under teoriavsnittet.

5.1 Öhrlings PriceWaterhouseCoopers

Respondenterna på Öhrlings PWC har sina grundläggande behov tillgodosedda, vilket gör att de främst vill se att de utvecklas genom sitt arbete och där deras prestation leder till ett resultat. Det är därmed de subjektiva förväntningarna som är av störst vikt, att den insats man gör leder till ett resultat som både utvecklar individen och leder till att målet med uppgiften blir uppfyllt. Att de vill nå målet med uppgiften ligger som den främsta motivationen, där respondenterna helst såg att målet skulle vara utmanande. Det räcker alltså inte, enligt respondenterna, enbart med att ha ett uppsatt mål utan vägen till att uppnå det måste vara utmanande i sig. Utmanande genom att man får ta ansvar, stöter på nya problem och får omväxling i sina arbetsuppgifter. En av intervjupersonerna, IP2, svarade följande på frågan angående vad som leder till arbetstillfredsställelse: ”Utmaning och variation, det är oerhört utmanande ... det trygga är förändringen, regelverket ändras och nya frågor dyker upp”. Frågan är hur förändring kan leda till trygghet? Enligt respondenten är svaret på denna ganska så komplexa fråga; att det ofta kommer nya regelverk och lagar inom revision- och redovisningsbranschen som man måste ta ställning till och anpassa sig efter. Ett sätt att uppnå arbetstillfredsställelse, enligt respondenten, är att tycka om att det händer saker i omvärlden och att det sker förändringar. Förändringar leder till trygghet, genom att man ser att det är en bransch som utvecklas och inte står stilla.

Trivseln är enligt de tillfrågade också en viktig del för att de ska känna motivation på arbetsplatsen, där trivseln främst skapas genom goda mellanmännsliga kontakter medarbetare emellan. ”Trivs man så är man motiverad”, lyder ett av våra intervjuades uttalanden.

De tillfrågade menar att det är en rättvis fördelning av de förmåner som finns inom företaget. Att alla ges samma möjlighet att utvecklas och vidareutbildas, där det är upp till medarbetaren själv att utnyttja dessa förmåner. Detta har lett till att medarbetarna inte lägger någon större vikt vid att jämföra sina arbetsuppgifter, lön och förmåner med andra eller ser någon orättvisa i detta, då alla ges samma karriärmöjligheter i förhållande till sin egen vilja och potential. Det ges alltså samma möjligheter att utvecklas, vilket även var den främsta faktorn för att känna motivation. Medarbetarna på Öhrlings PWC uppmanas att genomgå denna utvecklingsmöjlighet, genom vilken man då kan nå en högre lönenivå. Denna ”lönetrappa” som finns inom Öhrlings PWC fungerar därmed som det främsta motiva-

tionsmedlet, där utveckling leder till löneökning som leder till motivation. Detta system ger därmed upphov till en positiv spiral.

Lönen ses inte av våra respondenter som den viktigaste motivationsfaktorn, dock menar respondenterna att detta är ett medel för att behålla kompetenta medarbetare inom företaget, vilket enligt vår mening ändå är ett tecken på att det är en viktig motiverande faktor. Övriga förmåner, förutom lönen, anses som de minst viktiga belöningarna för att känna arbetstillfredsställelse. Här menas främst förmåner som: företagshälsovård, sjukförsäkring, årliga aktiviteter etc. När vi ställer frågan angående övriga förmåner till våra intervjupersoner så nämns inte vidareutbildning som en till dessa hörande förmåner. Vidareutbildning som ändå är relaterat till respondenternas främsta motivationsfaktor; nämligen möjligheten att utvecklas genom sitt arbete. Detta kan bero på att utbildning i sig inte är lika objektivt och konkret som de övrigt nämnda förmånerna.

Sammanfattningsvis är den främsta faktorn till motivation, enligt respondenterna på Öhrlings PWC, att man utvecklas genom sitt arbete där utvecklingen i sin tur leder till en högre lön och större utmaning. Utmaningen och resultatet av den arbetsuppgift man tilldelas är det som leder till hög arbetstillfredsställelse, enligt våra respondenter. De inneboende drivkrafterna är de främsta faktorerna för att finna arbetstillfredsställelse - när man känner att arbetet är meningsfullt, där man tar ansvar och ser ett resultat av det man gör. Belöningar i form av vidareutbildning är det som värderas högst, fast lönen fungerar som ett incitament för att man skall genomföra dessa.

5.2 Lunds Kommun

Respondenterna på Lunds Kommun ville främst se att deras arbetsuppgifter var utmanande, för att de skulle känna arbetstillfredsställelse. Utmaningen leder till att de utvecklas i sitt arbete och sig själva, dvs. att de strävar mot en viss typ av självförverkligande. Att sedan den utmaning man tilldelas, i form av arbetsuppgiften, ska ge resultat var ett viktigt motiv för att man ska känna arbetstillfredsställelse. Respondenternas subjektiva förväntning över arbetet är det som skapar den största arbetstillfredsställelsen och resultatet av det man gör är det som värderas högst. Att resultatet sedan ska utmynna i en belöning i form av lön ansågs inte lika viktigt, utan det var nyttan av det man gjorde som ansågs som den främsta belöningen.

Motivationen till att arbeta skapades främst genom att respondenterna kände att det utförda arbetet skapade nytta och att de genom sina arbetsuppgifter medförde något viktigt för organisationen.

Inom Lunds Kommun är målstyrningen väldigt skiftande, den är beroende av vilket politiskt block som för tillfället styr inom kommunen. Detta medför att målen för verksamheten kan skifta i förhållande till vilken finanspolitik som för tillfället används (IP6, Lunds Kommun).

De tillfrågade upplever att målen inom kommunen är utmanande och att det främsta målet är att hålla sig inom de givna ramarna för budgeten. Att de sedan jobbar med människor är ytterligare en motivationsfaktor, vilket leder till större ansvarskännande och en känsla av att arbetet är viktigt för samhället i stort.

Inom Lunds Kommun har man för varje given yrkesroll en viss lönenivå, där varje medarbetare kan jämföra sin lön med övriga genom det intranät som finns inom kommunen. Detta är ett sätt att få bort orättvisor mellan lönesättningen, då man öppet redovisar vad varje medarbetare tjänar och lönenivån för varje yrkesroll.

Ledarskapet är enligt våra respondenter en av de viktigaste faktorerna för trivsel, då de åsyftar till att ett gott ledarskap leder till en bra arbetsmiljö med hög trivsel. Den mellanmännskliga kontakten är ytterligare något som skapar trivsel och arbetstillfredsställelse. ”Att trivas med arbetskamraterna och tycka det är kul på jobbet”, är ett uttalande från en av våra intervjupersoner.

Belöningar som tilldelas medarbetarna på Lunds Kommun är främst i form av lön, vilket är det främsta incitamentet för att nå arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Förutom detta sätt att belöna är flextid eller att själv kunna ta kontroll över sitt arbete något som våra respondenter vill betona som en av de viktigaste belöningarna. Att kunna bestämma över sin arbetsnivå är något man satsar stort på inom Lunds Kommun. Förutom flextid har medarbetarna även möjlighet att själva bestämma sin sysselsättningsgrad. Detta skapar arbetstillfredsställelse då medarbetarna själva kan ta ansvar för sitt sätt att arbeta. Denna valfrihet skapar en inneboende drivkraft, då de känner att de kan styra över sina rutiner.

Sammanfattningsvis är den största motivationsfaktorn, för våra respondenter på Lunds Kommun, att de känner att deras arbete leder till någon typ av nytta. Resultatet av de arbetsuppgifter som man utför är det som skapar den största arbetstillfredsställelsen, där vägen till resultat ska kantas av utmaning och uppskattning för ytterligare tillfredsställelse. Lunds Kommun belönar främst sina medarbetare genom lön men det finns flera övriga förmåner för medarbetarna att ta del av, t.ex. flextid, friskvård, personalutveckling etc. Flextiden är det som uppskattas mest och är en motivationsfaktor i sig.

5.3 Jämförelseanalys

En jämförelse mellan Lunds Kommun och Öhrlings PWC sätt att se på arbetstillfredsställelse, motivation och belöningsystem visar följande (enligt *intervjustudien*):

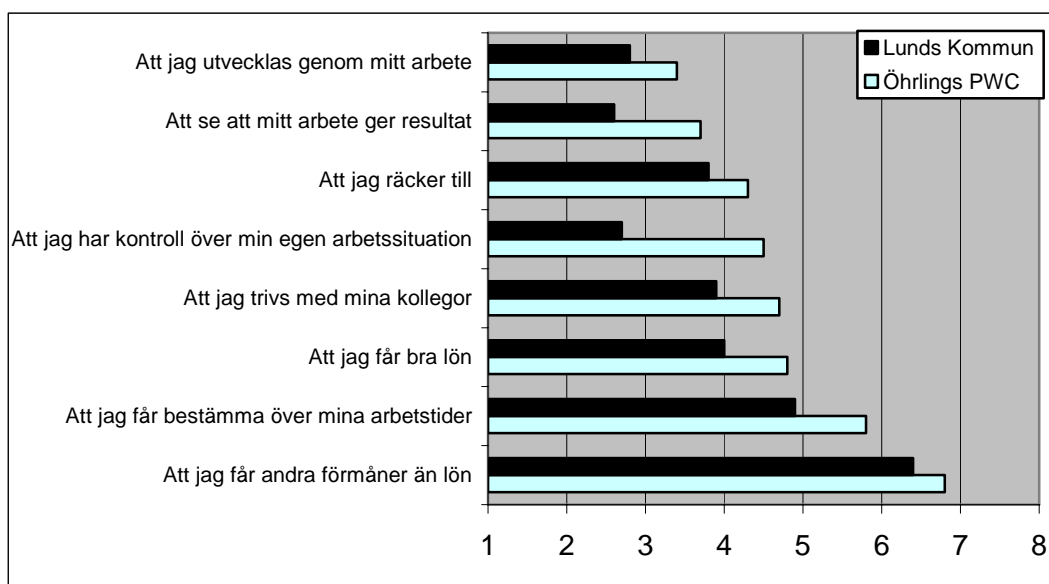
- På Öhrlings PWC utvecklas man i sitt arbete, utvecklingen leder vidare till högre lön och större utmaning. Detta är en viktig motivationsfaktor.
- Vid Lunds Kommun är det nyttan med arbetet som känns mest motiverande och det är resultatet av de arbetsuppgifter man utför som skapar arbetstillfredsställelse.

- På Öhrlings PWC är det främst utbildning i form av kompetensutveckling som värderas högst av de tre intervjupersonerna.
- Vid Lunds Kommun är lönen den viktigaste belöningen, medan flextid och friskvård är andra former av belöningar som uppskattas mycket av personalen.

Skillnader i vad som är viktigt för att känna arbetstillfredsställelse mellan de tillfrågade, på Lunds Kommun och Öhrlings PWC, är enligt *enkätundersökningen* (se tabell 6):

- ”Att jag får bra lön”, är viktigare för Lunds Kommun jämfört med Öhrlings PWC
- ”Att jag får bestämma över mina arbetstider”, är viktigare för Lunds Kommun jämfört med Öhrlings PWC
- ”Att jag har kontroll över min egen arbetssituation”, är viktigare för Lunds Kommun jämfört med Öhrlings PWC
- ”Att jag ser att mitt arbete ger resultat”, är viktigare för Lunds Kommun jämfört med Öhrlings PWC

En likhet mellan de två organisationerna när det gäller enkätundersökningen och arbetstillfredsställelsen är ”Att jag får andra förmåner än lön”, vilken angavs med ett nästan lika lågt värde för både Lunds Kommun och Öhrlings PWC, 6.4 respektive 6.8 på graderingsskalan.



Tabell 6. Arbetstillfredsställelsen för Lunds Kommun och Öhrlings PWC. Medelvärde på personalavdelningen, ekonomiavdelningen och företagshälsovården på Lunds Kommun tillsammans med medelvärdet på Öhrlings PWC, totalt 43 insamlade enkäter. Graderingen på enkäterna var mellan 1 och 8, där 1 är den viktigaste faktorn för att känna arbetstillfredsställelse.

6. Slutdiskussion

Vi kommer i detta avsnitt att besvara det problem och de hypoteser vi har satt upp för denna uppsats, med hänsyn till det insamlade empiriska materialet och de valda teorierna. Vi kommer sedan i den mån det är möjligt att generalisera de slutsatser vi har dragit. Vidare kommer vi som en avrundning att ge förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

Vi har under denna undersökningens gång kunnat se på faktorer som skapar motivation och arbetstillfredsställelse där vi avgränsar vår generalisering mot tjänstemän. De faktorer som skapar motivation har visat sig vara: att se resultat av det utförda arbetet, dess utmaning och hur ansvarskrävande och omväxlande arbetet är. Detta visar på att det inte främst är organisationens belöningar som skapar motivation, utan det är arbetsinnehållet som skapar motivationen. Däremot är flera kringfaktorer avgörande för att man ska känna trivsel och motivation, främst de mellanmänniska förhållandena. Det är alltså arbetsmiljön i kombination med arbetsuppgiften som skapar motivation. För att kunna genomföra de dagliga arbetsuppgifterna krävs kompetens, där organisationen har en viktig roll för att tillgodose denna. Det handlar främst om möjligheten till vidareutbildning och kurser av olika slag, vilket omfattar de icke-monetära belöningarna. Genom denna vidareutbildning utvecklar man medarbetaren, vilken i sin tur kan nå det resultat som är så viktigt för motivationen. Kompetensutvecklingen medför också att man får ett mer omväxlande arbete, då medarbetaren utvecklas och kan därmed lösa ett större urval av arbetsuppgifter. Den erhållna kunskapen medför också att medarbetaren känner möjligheten till att ta ett större ansvar, då självförmågan utvecklas och medarbetaren känner att han eller hon vågar och kan ta ansvar.

Både Öhrlings PWC och Lunds Kommun strävar efter en arbetsplats där medarbetarna känner arbetstillfredsställelse. Vad som är arbetstillfredsställelse har visat sig vara högst subjektivt inom både den privata och offentliga sektorn. Lönen ses inte som den främsta vägen till att nå arbetstillfredsställelse. Det ska klargöras att detta antagande är utifrån tjänstemäns syn på arbetet, där lönenivån är relativt hög i förhållande till andra yrkesroller.

Undersökningarna visar på att det är främst resultatet av sina arbetsuppgifter som skapar arbetstillfredsställelse och motiverar medarbetarna till att prestera. Förutom att se att arbetet ger resultat, ska det på samma gång vara utmanande. Utmaning genom att man får ta ansvar, får omväxling, och ges möjlighet till självutveckling och självförverkligande. Dessa är gemensamma faktorer för såväl den privata och offentliga sektorn, som vi har valt att studera, med avgränsning mot yrkesrollen som tjänsteman. Att nå självförverkligande berodde också på möjligheten att vidareutbilda sig, där Öhrlings PWC hade ett mer utpräglat sätt att erbjuda denna kompetensutveckling. Möjligheten fanns även inom Lunds Kommun, fast det var mer upp till individen själv att anta denna möjlighet. Öhrlings PWC

har även en given ”lönetrappa”, vilken fungerar som ett incitament för att medarbetarna ska vidareutbilda sig.

Om belöningsystemet är rätt utformat är det motiverade, rätt utformat i förhållande till individens egna subjektiva förväntningar. De subjektiva förväntningarna skiljer sig oftast markant mellan olika individer, vad som är belöning för någon behöver inte vara belöning för en annan. Även hur man värderar de befintliga belöningarna skiljer sig åt. Vi har främst sett att tjänstemän, både inom den privata och offentliga sektorn, inte värderar lönen som den främsta belöningen för att känna motivation och arbetstillfredsställelse. Enligt teorin (se sidan 28 om materiella drivkrafter) försvinner det genuina intresset för att bli motiverad vid en viss lönenivå, när man uppnått en viss lön känner man att andra drivkrafter är viktigare, då främst utmaning och att man ser resultatet och nyttan av det genomförda arbetet.

Skillnaden mellan Lunds Kommun och Öhrlings PWC när det gäller synen på belöningsystem är främst att *lönen* ses som den viktigaste belöningen, dvs. den monetära belöningen. Därefter följer, enligt intervjupersonerna, flexitid och friskvård vilka är två icke-monetära belöningar. Vid Öhrlings PWC är det *kompetensutveckling* som värderas högst av våra intervjupersoner, där ges möjlighet till ett utbildningspaket som de löpande genomgår under sin anställningstid i företaget. I och med dessa utbildningar ökar de anställdas lönenivå i en s.k. lönetrappa. På Öhrlings PWC är det utvecklingen i ens arbete som motiverar mest, dvs. att man som anställd kan vidareutbilda sig genom olika program, utbildningar och kurser så att man i sin tur får en högre lön och större utmaning i arbetsuppgifterna. Vid Lunds Kommun är det nyttan med arbetet som motiverar intervjupersonerna mest. De vill helst se ett resultat, att man gör någon samhällsnytta med de arbetsuppgifter man utför. Denna motivationsfaktor bidrar även till ökad arbetstillfredsställelse bland de anställda.

Utifrån de två genomförda undersökningarna, intervjuerna och enkäterna, kan vi uppge att det finns monetära och icke-monetära belöningsystem som sätt att motivera anställda inom organisationerna. Genom de monetära belöningarna, där främst lönen och övertidsersättningen är viktiga faktorer, motiveras de anställda att på längre sikt, vilket också medför att de stannar. Genom de icke-monetära belöningarna, som tex. friskvård och flexitid, motiveras de anställda att på kort sikt känna trygghet och arbetstillfredsställelse.

Av de teorier vi har använt oss utav anser vi att förväntningsteorin har varit den som stått mest i fokus, då den tydligt visar att de subjektiva förväntningarna är det som motiverar individen och för den mot en prestation. Men vi har däremot svårt att se på de multiplikata förhållandena mellan de tre faktorerna. Det har istället varit en av dessa faktorer som har vägt tyngst, då främst resultatet/nyttan. Målsättningsteorin handlar om att individen känner ansvar inför organisationens mål, vilket gör att denna varit väsentlig för vårt arbete, då vi har visat på att just ansvaret är en viktig del för att känna motivation. Vi har sett att det är främst individens subjektiva förväntningar som leder till motivation hos tjänstemän, detta gör att den objektiva likavärdesteorin inte har varit av lika stor vikt för undersökningen. Detta då oftast tjänstemän redan har hög inkomst och inte känner behov att jämföra sig med andra inom eller utom organisationen när det gäller lönenivån. Det har ändå varit viktigt att se på om denna faktor har varit viktig för att känna motivation, för att därmed kunna utesluta hypotesen: *”Jämförelserefereanser är avgörande för hur belöningen av arbetet ska se ut”* Vi har valt att titta på både de inre och de yttre faktorerna som skapar arbetstillfredsställelse, vilket har gjort att vi valde att ta med Hertzbergs teori som går in på de yttre faktorerna. Här kan vi se att faktorer som ansvar och möjligheten till befordran skapar motivation och trivsel och även att ledarskap i kombination med goda mellanmännsliga förhållanden är viktiga för trivseln.

I vår studie har vi använt oss utav en positivistisk syn på vetenskapen, vilket innebär att vi har utgått ifrån teorierna när vi gjort frågorna till enkäterna och intervjuerna. Vi anser att detta sätt att undersöka problemet har varit det rätta då vi har fått både validitet och reliabilitet i våra generaliseringar. Detta påstående, att vi har fått validitet och reliabilitet i uppsatsen, beror på att vi har sett gemensamma faktorer på både intervjuer och enkäter som vi har genomfört. Detta gäller främst faktorerna; utmaning, resultat, omväxling, ansvar och de mellanmännsliga förhållandena. Att vi har sett på gemensamma faktorer gör att vi har kunnat dra de slutsatser vi har gjort, dvs. att vi har kunnat generalisera och därmed få en relativt god intern och extern validitet. Om vi inte hade erhållit denna validitet hade vi fått överväga om detta är rätt metod att använda. Vi hade kunnat använda oss utav den hermeneutiska metoden istället, vilken har sin utgång i den humanistiska vetenskapen där tonvikten ligger på holistisk och kvalitativ metod, dvs. tolka och förstå (Wolming, 1998, s.81-103).

Vi hoppas att denna uppsats har gett dig som läsare nya kunskaper inom ämnet belöningsystem, motivation och arbetstillfredsställelse och väckt intresse för fortsatt läsning inom forskningsområdet.

6.1 Förslag på vidare forskning

Under våra intervjuer med tjänstemän inom den privata och offentliga sektorn framkom det; att som chef får man sällan positiv feedback från sina medarbetare. Därför hade det varit intressant att i en framtida uppsats titta på vad det är som gör att medarbetare ger sina chefer eller sina överordnanden mestadels negativ feedback och hur detta i så fall påverkar chefernas arbetsmotivation. Hur denna negativa kritik i sin tur påverkar cheferna, där de kanske får svårt att ge tillbaka konstruktiv kritik.

Forskning inom belöningssystem och dess koppling till sjukskrivningar hade också varit ett intressant fältområde att undersöka. Finns det sammankoppling mellan belöningssystem och sjukskrivningar? Finns det faktorer här, inom detta fältområde, som gör att människor väljer att sjukskriva sig, då det exempelvis inte finns anpassade belöningar utifrån deras krav och behov inom en organisation? Eller är det tvärtom att belöningar inte spelar någon roll när det gäller sjukskrivningar?

Under uppsatsens gång iakttog vi inte om det fanns några skillnader mellan män och kvinnor när det gäller belöningssystem. Att titta på belöningssystem ur ett genusperspektiv hade kunnat ge nya infallsvinklar och nya sätt att se på de båda könens skillnader. Finns det några skillnader i hur män och kvinnor upplever belöningssystem i offentlig respektive privat verksamhet när det gäller både icke-monetära och monetära belöningar? Eller är skillnaderna försumbara?

7. Referenser

Skriftliga Källor

Adams, J. Stacy, Freedman, Sara (1976) *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. Academic Press: New York

Allwood, Carl Martin, Erikson, Martin G. (1999) *Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper*. Studentlitteratur: Lund

Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur: Lund

Davies, Philippa (2003) *Maximal motivation*. Egmont Richter AB: Avesta

Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund

Jonsson, Ernst (1992) *Belöningar och effektivitet i offentlig förvaltning*. Studentlitteratur: Lund

Karl, A. Katherine, Sutton, L. Cynthia (1998) *Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees*. Public Personnel Management. Volym 27, Nr. 4. Indiana University South Bend: Indiana

Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur: Lund

Lunds Kommun (2003) *Årsredovisningen 2003*.

Lunds Kommun (2003) *Handlingsplan för år 2004 - Personalpolitiskt program*.

Lunds Kommun (2004) *Personalpolitisk uppföljning*.

Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc.: New York

Nasenius, Catharina (1998) *Vardagens dramatik – En bok om arbetslivets psykologi*. Utbildningsförlaget Brevskolan: Stockholm

Prien, Lars (1992) *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur: Lund

Rienecker, Lotte, Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB: Malmö

Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. Utdrag ur kapitel 4 av Arvidsson, Per. Industrilitteratur AB: Stockholm

Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*. IMIT: Stockholm

Smitt, Raoul, Wiberg, Lars, Olwig, Bengt, Riegnell, Göran & Sjöstrand, Mattias (2002) *Belöningsystem - nyckeln till framgång*. Nordstedts Juridik AB: Stockholm

Svedberg, Lars (2003) *Gruppsykologi*. Studentlitteratur: Lund

Svensson, Arne, Wilhelmson, Lars (1991) *Belöningsystem*. Statens Inst. För Personalutveckling: Arlov

Wagner, Hugh (2003) *Människans drivkrafter – motivationens psykobiologi*. Studentlitteratur: Lund

Watson, Tony J. (2002) *Organising and Managing Work*. Pearson Education Limited: Harlow

Wolming, Simon (1998) *Validitet - Ett traditionell begrepp i modern tillämpning*. Pedagogisk Forskning i Sverige, Institutionen för pedagogik, Göteborgs universitet: Göteborg

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers (2004) *Verksamheten 2004*. Årsredovisning

Muntliga Källor

Intervjuperson 1, Öhrlings PWC den 16 maj 2005

Intervjuperson 2, Öhrlings PWC den 18 maj 2005

Intervjuperson 3, Öhrlings PWC den 19 maj 2005

Intervjuperson 4, Lunds Kommun den 3 maj 2005

Intervjuperson 5, Lunds Kommun den 10 maj 2005

Intervjuperson 6, Lunds Kommun den 10 maj 2005

8. Bilagor

Intervjufrågor

Bakgrundsfrågor

Kön Ålder Utbildning Antal år i företaget

Tema 1 – Motivation och arbetstillfredsställelse

1. Vad får dig att trivas med dina arbetsuppgifter? Hur utmanande är dina arbetsuppgifter?
2. Vad motiverar dig mest? Arbetsuppgiften, lönen, andra faktorer.
3. Om du skulle få en högre lön, hur skulle det förändra din prestation på arbetet?
4. Vad är enligt dig ett meningsfullt arbete?
5. Hur viktigt är beröm, utvärdering av genomförda arbetsuppgifter från medarbetare och ledning?
6. Har det ngn betydelse för hur mycket andra inom eller utanför organisationen med likvärdiga arbetsuppgifter tjänar? I vilket sammanhang?
7. Hur tror du andra inom organisationen ser på din arbetsuppgift? (status, attraktivt jobb, lön, utbildning, ansvar)
8. Hur tycker du att företaget fördelar förmåner, semestertider, arbetstider och befordran över personalstyrkan? Är det en rättvis fördelning?
9. Hur viktigt är den sociala faktorn för att du ska trivas på arbetsplatsen?
10. Hur påverkas du utav dina medarbetares inställning om sina arbetsuppgifter?
11. Hur viktig är arbetstryggheten för dig dvs. möjligheten att behålla jobbet?
12. Hur styrda tycker du att dina arbetsuppgifter är? Finns det regler/valmöjligheter för hur de skall genomföras?
13. Hur ser du på ditt eget ledarskap och hur är din syn på en god ledare?
14. Finns det någon form av kompetensutveckling? Vidareutbildning?

Tema 2 – Belöningsystem

15. Hur upplever du dagens belöningsystem?
16. Vilka monetära och icke-monetära belöningsystem används inom företaget idag?
17. Vilka belöningsystem har man använt tidigare inom företaget? Någon skillnad?
18. Vilka förmåner känner du är viktigast?
19. Finns det någon förmån eller belöning som du tycker skulle finnas i organisationen som inte finns idag?
20. Hur ser redovisningen ut för personalomsättning och dess orsaker?
21. Om personalomsättningen är låg/hög, vad tror du det beror på i så fall?

Tema 3 – Hälsa

22. Hur tycker du att arbetsmiljön är idag?
23. Hur ser den hälsobefrämjande arbetsmiljön ut på företaget?
24. Vad gör företaget för att skapa en bättre arbetsmiljö? Vad gör företaget för friskvårdsinvesteringar?
25. Vad gör företaget för satsningar i företagshälsovård?
26. Vad gör företaget för satsningar i rehabilitering vid kort/långtidssjukskrivning?
27. Finns det någon hälsopolicy, personalpolicy, arbetsmiljöpolicy på arbetsplatsen?
28. Hur ser redovisningen ut för sjukfrånvaro och dess orsaker?

Enkätfrågor

Motivation, arbetstillfredsställelse och hälsa

Kön: Man Kvinna

Ålder: Yngre än 30 år Mellan 30 och 50 år 50 år eller äldre

Civilstånd: Gift Sambo
 Ensamstående Annat.....

Inkomst: Under 200 000 kr/år 200 000-300 000 kr/år Över 300 000 kr/år

Utbildning: Grundskola Gymnasium Universitet eller motsvarande

Nuvarande yrke och befattning:
.....

Anställda på avdelningen: 1-10 11-20 21-30 31- personer

Arbetstid: Heltid Deltid Annat.....

Boende: Stad Tätort Landsbygd

Hur viktig är lönen för ditt val av yrke?

Mycket viktigt Ganska viktigt Inte särskilt viktigt Inte alls viktigt

”Jag jämför min lönenivå med andra som har samma yrkesroll som jag!”

Ja Nej Ibland

”Arbetsmiljön är viktig för att jag ska trivas på min arbetsplats!”

Ja Nej Vet inte/Osäker

Motivera gärna varför:

”Förmåner (exklusive lön) är viktigt för valet av jobb!”

Ja Nej Ibland

Om Nej, varför?

”Det finns dagar då jag har sjukskrivit mig för att jag känner att jag saknar motivation!”

Ja Nej

Om Ja, varför?

”Jag tror att många sjukskriver sig fastän de inte är sjuka!”

Ja Nej Ibland

Vad är viktigast för att du ska känna arbetstillfredsställelse? (gradera från 1 till 8, där 1 är viktigast och 8 är minst viktigt)

- a) Att se att mitt arbete ger resultat []
 - b) Att jag räcker till []
 - c) Att jag får en bra lön []
 - d) Att jag trivs med mina kollegor []
 - e) Att jag har kontroll över min egen arbetssituation []
 - f) Att jag får bestämma över mina arbetstider []
 - g) Att jag får andra förmåner än lön []
 - h) Att jag utvecklas genom mitt arbete []
-

”Vad andra tycker om mitt arbete är viktigt för att jag ska trivas med mitt yrke!”

Ja Nej Vet inte

”Ledningens sätt att bemöta mig är viktigt för att jag ska kunna känna arbetstillfredsställelse!”

Mycket viktigt Ganska viktigt Inte särskilt viktigt Inte alls viktigt

”Jag upplever att mina arbetsuppgifter är väl anpassade efter min förmåga!”

Ja Nej

Tack för din medverkan!