



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69 - Företagsekonomi - Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT21

## **Vad motiverar bankanställda?**

*En kvantitativ studie om hur chefer inom banksektorn kan öka  
motivationen hos sina anställda*

**Författare:**

Max Blomberg

Niclas Lewicki

Linnea Simonsson

**Handledare:**

Gert Paulsson

## **Förord**

Denna uppsats är en C-uppsats som omfattar den avslutande delen i Ekonomie kandidatprogrammet på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och skrevs under vårterminen 2021.

Ett stort tack vill framför allt framföras till vår handledare, Gert Paulsson, som funnits vid vår sida genomgående under arbetet och väglett oss med goda råd. Vi vill även tacka alla som deltog i enkätundersökningen, utan er hade arbetet inte kunnat genomföras och blivit fullbordat.

Lund, 31 maj 2021

Max Blomberg, Niclas Lewicki & Linnea Simonsson

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Vad motiverar bankanställda? - *En kvantitativ studie om hur chefer inom banksektorn kan öka motivationen hos sina anställda*

**Seminariedatum:** 2 juni 2021

**Ämne/kurs:** FEKH69, Företagsekonomi: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Max Blomberg, Niclas Lewicki, Linnea Simonsson

**Handledare:** Gert Paulsson

**Fem nyckelord:** Bank, Motivation, Bankanställda, Banksektorn, Motivationsfaktorer

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att identifiera motivationsfaktorer som chefer inom banksektorn kan använda sig av för att öka motivationen hos sina anställda.

**Teori:** Tre olika motivationsteorier har valts för att bidra till att studiens syfte uppnås samt ge olika perspektiv på ämnet. De tre teorierna är Maslows behovstrappa, Herzbergs tvåfaktorteori och Motivation crowding theory.

**Metod:** Studien har utgått ifrån en kvantitativ metod, där insamlingen av data skett genom en enkät med en process som följer kvantitativ forskning. Teorin har legat till grund för utformandet av enkäten och har därmed valts först. All data som analyserats har varit primärdata som samlats in genom enkätundersökningen.

**Empiri:** Här presenteras svaren från enkätundersökningen i tabeller och diagram.

**Slutsats:** Baserat på analysen är fyra motivationsfaktorer extra viktiga för bankchefer att fokusera på för att öka motivationen hos sina anställda. Dessa är ”möjlighet till befordran”, ”meningsfullt arbete”, ”god arbetsmiljö” och ”personlig utveckling”.

## **Abstract**

**Title:** What motivates bank employees? - *A quantitative study of how managers within the banking sector can increase the motivation of their employees.*

**Seminar date:** June 2nd 2021.

**Course:** FEKH69, Business Administration: Bachelor's degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level, 15 University Credit Points

**Authors:** Max Blomberg, Niclas Lewicki, Linnea Simonsson

**Advisor:** Gert Paulsson

**Key words:** Bank, Motivation, Bank employees, Banking sector, Motivational factors

**Purpose:** The purpose of this essay is to identify motivational factors that managers within the banking sector can use in order to increase the motivation of their employees.

**Theoretical perspectives:** Three different motivation theories have been chosen to contribute to the purpose of this study and to provide different angles of approach. These are Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two factor theory and Motivation crowding theory

**Methodology:** The study has used a quantitative method, where the collection of data has been executed through a survey that follows quantitative research. The survey is based on the theories which therefore were chosen first. All the analyzed data has been primary data gathered through the survey.

**Result:** In this section answers from the surveys are presented with charts and diagrams.

**Conclusion:** The analysis provides four motivational factors that are of extra importance, that bank managers should focus on to increase the motivation among the employees. These factors are “opportunity for promotion”, “meaningful work”, “working environment” and “personal development”.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	8
<b>2 Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Maslows behovstrappa	9
2.2 Herzbergs tvåfaktorteori	10
2.3 Motivation crowding theory	11
<b>3 Metod</b>	<b>14</b>
3.1 Övergripande metod	14
3.1.1 Metodval och arbetsgång	14
3.1.2 Val av teori	14
3.2 Datainsamling	17
3.2.1 Utformning av enkät	17
3.2.2 Urval	20
3.2.3 Genomförande av datainsamling	21
3.2.4 Reliabilitet och validitet	22
3.3 Tillvägagångssätt vid analys	23
<b>4 Empiri</b>	<b>25</b>
4.1 Resultat av enkätundersökning	25
4.1.1 Fråga 1	25
4.1.2 Fråga 2	26
4.1.3 Medelvärdesskillnad	27
4.2 Attributpositioneringsdiagram	28
<b>5 Analys</b>	<b>30</b>
5.1 Analys utifrån Maslows behovstrappa	30
5.1.1 Kategorisering	30
5.1.2 Andra steget	31
5.1.3 Tredje steget	31
5.1.4 Fjärde steget	32
5.1.5 Femte steget	33
5.1.6 Sammanfattning	34
5.2 Analys utifrån Herzbergs tvåfaktorteori	35
5.2.1 Kategorisering	35
5.2.2 Hygienfaktorer	35
5.2.3 Motivationsfaktorer	37

5.2.4 Sammanfattning	39
5.3 Analys utifrån Motivation crowding theory	39
5.3.1 Kategorisering	39
5.3.2 Yttre motivationsfaktorer	40
5.3.3 Inre motivationsfaktorer	41
5.3.4 Sammanfattning	43
<b>6 Slutsats och diskussion</b>	<b>45</b>
6.1 Slutsats	45
6.2 Diskussion	46
<b>Källförteckning</b>	<b>48</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

De organisationer som på lång sikt presterar bäst är de som på ett effektivt sätt lyckas uppnå målen som är kopplade till organisationens strategi (Anthony et al., 2014). Ekonomistyrning syftar till att implementera strategier och att få hela organisationen att agera i enlighet med organisationens mål, vilket innebär att effektiv ekonomistyrning är väldigt viktigt för en organisations långsiktiga prestation (Anthony et al., 2014). Anthony et al. (2014) diskuterar tre anledningar till varför ekonomistyrning är viktigt, särskilt i decentraliserade organisationer där den dagliga verksamheten sköts av andra än de som utformat organisationens strategi och mål. Den första anledningen är att anställda inte automatiskt förstår organisationens mål eller hur de kan bidra till dessa, men ekonomistyrning kan göra målen tydligare och klargöra för de anställda hur de bör agera och vilka beslut de bör ta för att uppnå målen. Den andra anledningen är att de anställda inte automatiskt håller med om de mål som är uppsatta för organisationen. I detta fall kan ekonomistyrning fungera som ett verktyg för att motivera anställda att agera i enlighet med målen. Den tredje anledningen är att anställda inte automatiskt kan uppnå organisationens mål eftersom det inte är säkert att de har de resurser som krävs för att uppnå dem. Ekonomistyrningens funktion är här att se till att de anställda har tillräckligt med resurser, kunskap och färdigheter för att kunna uppnå målen.

En faktor som spelar en stor roll för hur väl en organisation lyckas uppnå sina uppsatta mål är, som nämnts ovan, motivationen hos de anställda. Motivation kan beskrivas som grunden för valet av en aktivitet framför en annan. I ett arbetssammanhang kan det förklaras som hur mycket en anställd arbetar för att uppnå företagets målsättning men även hur beständig den anställde är. Motiverad personal arbetar även hårdare, producerar mer och tenderar att skapa bättre kvalitet på det de producerar (Sadri & Bowen, 2011).

Motivation är ett ämne som det forskats väldigt mycket om och det har utvecklats många olika teorier kring vad som motiverar människor. Teorierna kan dock skilja sig åt beroende på om de tar sin utgångspunkt i psykologi och sociologi eller ekonomi, vilket gör det svårt att få fram ett enhetligt svar på vad människor motiveras av (Anthony et al., 2014). En av de första teorierna om motivation introducerades redan år 1943 av Abraham Maslow och denna teori är vanligt förekommande än idag. Maslows teori beskriver hur människor blir motiverade och

vilka behov människan har med hjälp av en behovstrappa. Behovstrappan är indelad i fem steg, som går i hierarkisk ordning och som är de basbehov en människa eftersträvar (Maslow, 1943).

En annan teori om hur människor motiveras är Frederick Herzbergs tvåfaktorteori. Den är specificerad på motivation hos arbetstagare och visar vilka faktorer som leder till nöjda respektive missnöjda anställda. De faktorer som inte kan bidra till högre tillfredsställelse hos arbetstagare kallas för hygienfaktorer och är kopplade till de grundläggande biologiska behov som finns hos människan (Herzberg, 1987). De faktorer som faktiskt kan bidra till en mer motiverad och tillfredsställd personal kallas motivationsfaktorer, och dessa är mer kopplade till människans behov av psykologisk utveckling och att uppnå saker (Herzberg, 1987).

## **1.2 Problematisering**

I tjänsteföretag, det vill säga företag som främst erbjuder någon form av tjänst, är personalen ofta den viktigaste tillgången (Anthony et al., 2014). Dessa företag kan inte förlita sig på standardiserade arbetsprocesser i samma utsträckning som tillverkande företag kan, utan de är beroende av personalens kompetenser, färdigheter och expertis (Anthony et al., 2014). Eftersom tjänsteföretag till stor del måste förlita sig på sina anställda för att uppnå sina uppsatta mål, blir motivation en väldigt viktig del av ekonomistyrningen i dessa organisationer. Ett exempel på en typ av tjänsteföretag är banker, då de tillhandahåller diverse finansiella tjänster. Bankväsendet är en bransch som fyller en viktig samhällsfunktion i Sverige, bland annat genom att tillhandahålla betalningsmöjligheter och riskhantering samt att omvandla sparad kapital till finansiering (Svenska Bankföreningen, 2020a). För den svenska ekonomin och den ekonomiska välfärden är det således viktigt att det finansiella systemet fungerar på ett effektivt sätt (Svenska Bankföreningen, 2020a). Eftersom banker till stor del är beroende av sina anställda för att fungera effektivt och uppnå sina mål, är motivationen hos bankanställda ett intressant ämne att studera.

Bankbranschen beskylls ofta för att vara giriga och ha allt för stort fokus på monetära belöningar (Reuters, 2012). Bankerna har bland annat anklagats för att ha orsakat finanskrisen 2008 och på senare tid skrivs det att även pengatvätten beror på bankernas girighet (Persson, 2019). Även i riksdagen har det förts debatt kring girigheten hos svenska



banker och hur denna kan kopplas till penningtvätt och skatteflykt (Sveriges riksdag, 2020). Om det monetära verkligen är en så stor drivkraft för banker och dess anställda är osäkert då det endast har genomförts ett fåtal studier kring vilka faktorer som motiverar anställda inom banksektorn, med skiftande resultat. En studie med syftet att undersöka motivation hos anställda i den privata banksektorn i Oman visar att de faktorer som har störst påverkan på de anställdas motivation är lön och relation till kollegor (Al Araithi, 2013). En annan studie, som genomförts i Sri Lanka, visar att arbetstillfredsställelse, uppskattning från chefer samt viljan att undvika negativ feedback är några av de faktorer som motiverar anställda mest (Kumari et al., 2020). En tredje studie undersökte hur olika ledarskapsstilar påverkade motivationen hos anställda på the Royal Bank of Scotland (Mbah, 2018). I artikeln saknas dock en tydlig koppling till specifika motivationsfaktorer. I brist på liknande artiklar förefaller det således som att enhetliga svar rörande vilka faktorer som motiverar bankanställda saknas, framför allt från studier med geografisk och kulturell närhet till Sverige.

I de tidigare nämnda studierna kring motivation hos bankanställda saknas det koppling till hur väl bankerna använder sig av motivationsfaktorer. Det har dock genomförts en studie i Pakistan som till stor del berör detta (Qayyum, Sukirno & Mahmood, 2011). Eftersom kulturen i Pakistan är väldigt annorlunda än i Sverige är det rimligt att anta att de faktorer som motiverar ländernas bankanställda skulle kunna skilja sig åt markant. Det finns således anledning att undersöka vilka motivationsfaktorer som bankanställda i Sverige värderar högst, och även i vilken utsträckning dessa tillhandahålls. En sådan studie har även praktisk relevans då den ger banksektorn en inblick i hur de på bästa sätt kan utforma system som motiverar de anställda att agera i företagets intressen. Detta kan i sin tur skapa målkongruens, det vill säga att de mål som företaget har formulerat överensstämmer med de anställdas mål (Anthony et al., 2014).

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att identifiera motivationsfaktorer som chefer inom banksektorn kan använda sig av för att öka motivationen hos sina anställda.

## 2 Teori

### 2.1 Maslows behovstrappa

Maslows behovstrappa kan anses vara en av de klassiska teorierna för att förklara hur människors behov fungerar och vad som krävs för att människor ska motiveras. Behovstrappan kan förklaras genom att det finns fem trappsteg där varje trappsteg består av olika graders motivation och behov. För att kunna uppnå ett nytt trappsteg av behovstrappan krävs det att föregående steg är tillfredsställt. Detta innebär att teorin är av hierarkisk funktion (Maslow, 1943).

Det första steget i hierarkin kan beskrivas som de grundläggande fysiologiska behov som måste tillfredsställas. Dessa är behov som krävs för att människan ska kunna överleva, som exempelvis hunger, luft, sömn och törst (Maslow, 1943).

Det andra steget är behovet av trygghet och säkerhet. Steget kan uppnås genom att exempelvis ha en bostad, en trygg inkomst och säker hälsa för sig själv och sin familj. Det är alltså de behov en människa har av att känna trygghet och stabilitet i sin vardag (Maslow, 1943).

Vidare i tredje steget kommer behovet av kärlek och gemenskap. I detta steg behöver det inte vara direkt kärlek, utan även vänskap och andra relationer som kan bidra med en känsla av tillhörighet med andra människor och att personen känner sig som en del av andras liv (Maslow, 1943).

Det fjärde steget är behovet av självkänsla. Detta steg uppfylls genom att få exempelvis respekt av andra. Det kan vara för något man uppnår själv eller för den man är. Andra faktorer som är av vikt för att uppnå detta steg är att uppmärksammas, uppskattas, få bekräftelse samt att känna självrespekt och självförtroende (Maslow, 1943).

I det sista steget kommer behovet av självförverkligande. Självförverkligande innebär bland annat att göra det man verkligen vill och brinner för. I detta steg kan det variera väldigt mycket från individ till individ utifrån vad man vill uppnå i livet, men detta steg är att man

ska utföra denna sysselsättningen. I steget ingår även att utvecklas som person för att uppnå sin fulla potential (Maslow, 1943).

## **2.2 Herzbergs tvåfaktorteori**

Frederick Herzberg har utfört ett flertal undersökningar i syfte att identifiera vad som skapar motivation hos arbetstagare och utifrån dessa undersökningar utvecklade han en teori om motivation som kallas tvåfaktorteorin (Herzberg, 1987). Det som deltagarna i undersökningarna blev ombudade att besvara var vilka händelser som inträffat på deras arbetsplats som har lett till antingen extrem missnöjdhet eller extrem tillfredsställelse (Herzberg, 1987). Resultatet av undersökningarna visade att de faktorer som leder till tillfredsställda och motiverade anställda skiljer sig från de faktorer som leder till missnöjda anställda. Dessa två typer av faktorer är kopplade till två olika behov hos människan (Herzberg, 1987).

De faktorer som kan leda till missnöjdhet hos anställda kallas för hygienfaktorer. Hygienfaktorer är kopplade till människans grundläggande biologiska behov, till exempel hunger och att undvika smärta (Herzberg, 1987). Det är när dessa faktorer är frånvarande som de skapar missnöjdhet bland anställda. Om hygienfaktorerna är på en tillräckligt hög nivå leder de dock inte till tillfredsställda och motiverade arbetstagare, utan snarare till neutrala arbetstagare som varken är missnöjda eller nöjda. Enligt Herzbergs teori är hygienfaktorerna företagspolicy och administration, arbetsmiljö, förhållande till överordnad, status, lön, ledning, förhållande till kollegor, trygghet, privatliv och förhållande till underordnade (Herzberg, 1987).

De faktorer som kan leda till tillfredsställelse och motivation hos arbetstagare kallas för motivationsfaktorer. Motivationsfaktorer är kopplade till människans behov av psykologisk utveckling och att uppnå saker (Herzberg, 1987). När dessa faktorer är närvarande skapar de tillfredsställelse och motivation bland anställda. När de är frånvarande leder de dock inte till missnöjda arbetstagare, utan istället till arbetstagare som varken är missnöjda eller tillfredsställda. De motivationsfaktorer som Herzberg har kunnat identifiera utifrån sina undersökningar är befordran, ansvar, prestation, erkännande, utveckling samt arbetet i sig (Herzberg, 1987).

Resultatet av Herzbergs undersökningar visade således att hygienfaktorer och motivationsfaktorer är helt oberoende av varandra, vilket innebär att tillfredsställelse och missnöjdhet inte är motsatser till varandra, utan de är två skilda fenomen (Herzberg, 1987). Detta betyder att tillfredsställelse och missnöjdhet mäts utifrån två olika skalor. På den ena skalan är tillfredsställelse den ena extremen och ingen tillfredsställelse den andra. På den andra skalan är de två extremerna missnöjdhet och ingen missnöjdhet. Motsatsen till tillfredsställelse är således ingen tillfredsställelse, och motsatsen till missnöjdhet är ingen missnöjdhet (Herzberg, 1987). Detta innebär att en ökning av tillfredsställelsen hos anställda inte automatiskt leder till att de blir mindre missnöjda, och att en minskning av missnöjet inte automatiskt leder till ökad tillfredsställelse. För att kunna påverka både tillfredsställelse och missnöje hos anställda krävs det således att hänsyn tas till både motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

### **2.3 Motivation crowding theory**

Yttre belöningar har i många studier visat sig effektiva i syfte att påverka beteende (Deci, Ryan & Koestner, 1999). När belöningar gavs nära efter ett visst beteende visade det sig att sannolikheten för att det beteendet skulle upprepas ökade, så länge som belöningen fortsatte att ges. Fynden av studierna ledde till förespråkande av yttre belöningar som en motivationsstrategi (Deci, Ryan & Koestner, 1999).

Deci argumenterade redan 1971 för att vissa aktiviteter har en inre belöning i sig, så motivationen till att utföra de aktiviteterna var således inte beroende av yttre belöningar. Han hänvisade till denna typ av aktiviteter som inre motiverande (Deci, Ryan & Koestner, 1999). Vidare har inre motivation visat sig vara särskilt betydelsefull när det kommer till arbetsuppgifter där kreativitet och tänkande utanför normerna är av stor vikt (Anthony et al., 2014).

I motivation crowding theory (MCT) görs en uppdelning av motivation i två delar, yttre och inre. Yttre motivation är beroende av någon typ av belöning som följer efter en utförd uppgift. Inre motivation består av tillfredsställelsen som kommer av att utföra en viss uppgift (Anthony et al., 2014). MCT menar att yttre motivation kan ha en inverkan på inre motivation

och har ett stort fokus på sambandet mellan de två. Det innebär att om den yttre motivationen för att utföra en uppgift ändras genom exempelvis en monetär belöning, är det mycket möjligt att även den inre motivationen påverkas. Den monetära belöningen kommer sannolikt att öka den yttre motivationen, men det föreligger en betydande risk att den samtidigt minskar eller tränger bort en del av den inre motivationen. Om den inre motivationen minskar mer än den yttre motivationen ökar leder det således till lägre total motivation (Anthony et al., 2014).

Bortträngningen av inre motivation är dock inget som alltid sker när yttre belöningar ges. Ibland kan yttre belöningar till och med öka den inre motivationen. Om detta sker eller inte beror till stor del på hur personen ifråga uppfattar belöningen. Om den uppfattas som kontrollerande trängs inre motivation bort, men om den uppfattas som understödjande ökar istället den inre motivationen (Anthony et al., 2014). Deci, Ryan & Koestner (1999) skiljer här tydligt mellan två typer av yttre belöningar. Den första typen kallas "tangible rewards" och är vanligtvis pengar eller annan monetär belöning, men har i experiment även bestått av något så enkelt som marshmallows. Den andra typen är "verbal rewards" vilket i teorin brukar motsvaras av positiv feedback. De finner ett tydligt samband mellan "tangible rewards" och bortträngning av inre motivation när det kommer till intressanta arbetsuppgifter. Vidare fann de att "verbal rewards" eller positiv feedback istället hade en positiv effekt på inre motivation. Ett fall där bortträngning av inre motivation inte sker är när det inte finns någon inre motivation till att börja med. Det kan mycket väl vara fallet vid enkla och repetitiva arbeten. I sådana situationer påverkas motivationen enbart av yttre motivation och en yttre belöning bör således alltid leda till högre total motivation (Anthony et al., 2014).

Motivation crowding theory listar framför allt två psykologiska processer som förklaring till bortträngningen av inre motivation. Dessa är nedsatt självbeslutande och nedsatt självförtroende (Anthony et al., 2014). Om en person som vill ha en monetär belöning är tvungen att handla på ett visst sätt för den belöningen, kan det kännas som att dennes självbeslutande minskat eftersom den inte har något val om denne vill ha den monetära belöningen. Det skulle exempelvis kunna röra sig om en chef som vill genomföra en viss investering för sitt bolag, men inser att det skulle innebära att han eller hon missar bonusen för året. Chefen känner således att hans eller hennes självbeslutande på grund av bonusen är nedsatt, vilket i sin tur kan tränga bort inre motivation. Nedsatt självförtroende å andra sidan drabbar enligt teorin individer som känner att de inte har tilliten att göra sitt bästa utan

incitament. Det finns ju egentligen ingen anledning för en styrelse att erbjuda en bonus till sin VD om de redan litar på att denne ändå kommer göra sitt bästa (Anthony et al., 2014).

## **3 Metod**

### **3.1 Övergripande metod**

#### **3.1.1 Metodval och arbetsgång**

Syftet med denna uppsats är att identifiera motivationsfaktorer som chefer inom banksektorn kan använda sig av för att öka motivationen hos sina anställda. Undersökningen strävar således efter att få en bred överblick och god avspeglning av det objekt som studeras, det vill säga bankanställda i Sverige, istället för att studera objektet på djupet. För att uppnå syftet utgår studien ifrån en kvantitativ forskningsmetod. Vid en sådan metod inhämtas ringa information från många undersökningsenheter, vilket ger en bred överblick av studieobjektet (Bryman & Bell, 2017). Denna metod är därför mer lämplig för att uppnå studiens syfte än en kvalitativ metod, där målet istället är att få en djupare förståelse av studieobjektet genom att inhämta mycket information från få enheter (Bryman & Bell, 2017).

Hela studien följer arbetsgången för kvantitativ forskning. Först väljs teori och undersökningsdesign, som sedan styr insamlingen av data (Bryman & Bell, 2017). I denna studie styr teori datainsamlingen genom att ligga till grund för utformningen av en enkätundersökning. Därefter tas beslut om plats och respondenter för undersökningen (Bryman & Bell, 2017). När undersökningen har genomförts bearbetas den insamlade informationen och görs om till data (Bryman & Bell, 2017). De data som inhämtas åskådliggörs genom att svaren från enkätundersökningen presenteras i statistiska sammanställningar. Dessa sammanställningar analyseras sedan genom att göra jämförelser mellan svaren på de två enkätfrågorna i syfte att finna möjligheter för banker att öka motivationen hos sina anställda. Slutligen dras slutsatser utifrån analysen som besvarar undersökningens frågeställningar och gör att studiens syfte uppnås (Bryman & Bell, 2017).

#### **3.1.2 Val av teori**

##### *3.1.2.1 Maslows behovstrappa*

Maslows behovstrappa har valts som teori då det behandlar fenomenet motivation i stor utsträckning. Maslows teori kan anses vara en klassisk teori inom ämnet och den behandlar motivation och behov utifrån fem olika steg (Maslow, 1943). Teorin introducerades av

Abraham H. Maslow år 1943 i artikeln “A Theory of Human Motivation” (Maslow, 1943). Maslows behovstrappa bidrar till studien genom att empirin kan analyseras på ett tydligt och strukturerat sätt utifrån de olika trappsteg som ingår i teorin. Det blir därmed även enklare att uppnå syftet med studien då teorin används för att förtydliga olika motivationsfaktorer genom att sätta in dessa i de olika trappstegen. Teorin är även allmänt känd och allmänt accepterad inom ämnet motivation (Cherry, 2020), vilket är en av anledningarna till att den valts. Därav kommer Maslows behovstrappa att göra nytta i denna studie om motivation hos bankanställda.

Det är snart 80 år sedan Maslow introducerade behovshierarkin, vilket gör att dess relevans i nutiden kan ifrågasättas. Trots detta finns det flertal studier som använder sig av behovstrappan i nutid, som dessutom visar att det finns stöd för teorin (Cherry, 2020). Exempelvis genomförde Jerome (2013) en studie där behovstrappans påverkan på bland annat organisationskultur och anställdas prestationer undersöktes. En av de slutsatser som drogs i studien var att behovstrappan fortfarande är relevant för företag.

Behovstrappan har mottagit kritik vad gäller den metod Maslow använde vid utvecklandet av teorin. Maslow genomförde observationer och biografiska studier av ett fåtal individer som han själv ansåg hade uppnått det sista steget i behovstrappan (Boeree, 2006). Denna metod gör det svårt att genomföra en empirisk studie på korrekt sätt, vilket har lett till att teorin har kritiserats för att ha väldigt lite empiriskt bevis som stödjer den (Osemeke & Adegboyega, 2017). Urvalet som användes har kritiserats för att inte vara representativt och att resultaten av Maslows undersökningar således inte är generaliserbara (Mittleman, 1991). Kritik har även riktats mot själva hierarkin och att föregående steg måste vara tillfredsställt innan nästa kan uppnås. Vissa kritiker menar istället att människor kan uppleva flera behov från olika steg i hierarkin samtidigt (Boeree, 2006).

### *3.1.2.2 Herzbergs tvåfaktorteori*

Tvåfaktorteorin är en välkänd teori inom motivation som introducerades av Frederick Herzberg år 1959 i boken “The Motivation to Work” (Herzberg, 2017). Frederick Herzberg var en amerikansk psykolog, och senare även professor inom ledarskap, och betraktas som en av de mest inflytelserika personerna inom företagsledning (Western Libraries, u.å.).



Tvåfaktorteorin identifierar vilka faktorer som skapar tillfredsställelse och motivation hos arbetstagare och kan därför vara användbar för att uppnå denna studies syfte, eftersom syftet med denna uppsats är att identifiera motivationsfaktorer som chefer inom banksektorn kan använda sig av för att öka motivationen hos sina anställda. Studien riktar sig till chefer inom banksektorn som kan använda sig av resultatet av studien för att se vilka möjligheter de har att öka motivationen hos sina anställda. En av anledningarna till att de undersökningar som legat till grund för tvåfaktorteorin genomfördes var att organisationer skulle kunna dra nytta av teorin för att bland annat öka produktiviteten samt förbättra relationer i organisationen (Herzberg, 2017). Teorin och denna studie utgår således ifrån samma perspektiv, vilket gör att teorin även på detta sätt passar studiens syfte.

De 12 ursprungliga undersökningarna som var grunden för utvecklandet av tvåfaktorteorin genomfördes främst i USA, men även personer från Finland och Ungern deltog (Herzberg, 1987). Sedan dess har undersökningen upprepats och resultatet har replikerats i flera olika länder runt om i världen, bland annat i Japan, Sydafrika, Italien, Indien, Zambia och Israel (Herzberg, 1987). Teorin är således tidigare beprövad, vilket är en av anledningarna till att den valts. År 2005 genomfördes en studie i syfte att bedöma huruvida Herzbergs tvåfaktorteori fortfarande var relevant nästan 50 år efter att den utvecklades (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). I studien skickades en enkät ut till totalt 5 000 personer på 32 stora organisationer där sju olika branscher var representerade. Det totala antalet respondenter blev 3 209. Resultatet visade att teorin fortfarande är användbar, trots att det var nästan 50 år sedan den först presenterades.

Teorin har dock även mottagit en del kritik. Vissa kritiker menar att människor tenderar att se positiva händelser som leder till tillfredsställelse som en följd av deras egna prestationer, medan de ser negativa händelser som leder till missnöjdhet som en följd av externa faktorer på arbetsplatsen (Vroom 1964, refererad i House & Wigdor, 1967). Vissa hävdar också att faktorer som ålder, kön, kultur och typ av arbete har en viss påverkan på om en individ ser en faktor som något som leder till missnöjdhet eller tillfredsställelse (House & Wigdor, 1967). De menar således att en faktor som leder till tillfredsställelse för en person kan leda till missnöjdhet hos någon annan, och vice versa, och att Herzberg inte tagit någon hänsyn till skillnader mellan individer i sina undersökningar (House & Wigdor, 1967). Ytterligare kritik som riktats mot teorin är att utformningen av de två frågorna i Herzbergs undersökningar har

bidragit till att det har kunnat göras en tydlig uppdelning mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Malinovsky & Barry, 1965, refererad i House & Wigdor, 1967).

### *3.1.2.3 Motivation crowding theory*

Motivation crowding theory (MCT) valdes som teori då studien med fördel kunde dra nytta av ett tredje perspektiv för att analysera empirin. I MCT görs en uppdelning mellan yttre och inre motivation som inte hittas i övriga teorier. Det intressanta med teorin är att de motivationsfaktorer som klassas som yttre och inre kan påverka varandra vilket innebär att förändring av exempelvis yttre motivation kan leda till en förändring av inre motivation. Vidare innebär det unika samspelet att även slutsatserna rimligtvis bör få en mer unik karaktär, vilket var en starkt bidragande faktor till valet av teori.

MCT har kritiserats för att vara väldigt teoretisk och har inte fått samma genomslag i praktiken som i teorin. Många företagsägare och chefer anser att mer sedvanliga bonussystem som backas upp av bland annat agentteorin har fungerat bra enligt deras erfarenheter (Anthony et al., 2014). Det finns dock ett flertal studier, både experiment och fältstudier, som visar att det även finns starkt empiriskt bevis för teorin (Frey & Jegen, 2001).

## **3.2 Datainsamling**

### **3.2.1 Utformning av enkät**

De kvantitativa data som är grunden för analys och slutsatser inhämtas genom en enkätundersökning och är således primära. Fördelen med primärdata är att de data som används är framtagna specifikt för denna studies syfte. Syftet med enkäten är att få kunskap om vilka faktorer bankanställda motiveras mest av samt i vilken utsträckning de anser att de erhåller dessa på sin arbetsplats. Enkätundersökningen ger således svar på vilka motivationsfaktorer som är viktigast i den svenska banksektorn samt hur väl bankerna som arbetsgivare utnyttjar dessa faktorer. Utifrån detta kan motivationsfaktorer som chefer inom banksektorn kan använda sig för att öka motivationen hos sina anställda identifieras, vilket bidrar till att uppnå studiens syfte.

En enkät har valts som datainsamlingsmetod eftersom det är ett effektivt sätt att nå många respondenter på kort tid. Detta är en fördel i studien eftersom undersökningen ämnar få en överblick av en viss population, vilket kräver att många enheter undersöks. Ytterligare faktorer som legat till grund för beslutet att använda en enkät är att de är enkla och snabba att administrera samt kan anpassas efter respondenternas behov, då de kan välja att besvara enkäten när de har tid och möjlighet (Bryman & Bell, 2017). Enkäter kan även minska risken för feltolkningar eftersom alla respondenter besvarar exakt samma frågor och det finns ingen mellanhand, till exempel en intervjuare, som kan misstolka svaren som ges (Bryman & Bell, 2017).

Ett vanligt problem vid enkäter är stort svarsbortfall (Bryman & Bell, 2017). Vid utformningen av enkäten har det därför lagts stor vikt vid att vidta åtgärder som minskar bortfall. Enkätfrågorna är få och enkelt formulerade, eftersom enkäter med många och komplexa frågor tenderar att minska antalet respondenter (Bryman & Bell, 2017). En annan faktor som ofta ökar svarsbortfallet är för många öppna frågor (Bryman & Bell, 2017). Av den anledningen är frågorna i enkäten formulerade som slutna frågor, det vill säga frågor med färdiga svarsalternativ där respondenterna inte behöver skriva några egna kommentarer.

Enkätfrågor:

1. Poängsätt följande faktorer från 1-7 efter hur viktiga de är för att motivera dig i ditt arbete. 7 är av störst vikt och 1 är av minst vikt.
  - Hög lön
  - Möjlighet till befordran
  - God relation till närmsta chef
  - God arbetsmiljö
  - Personlig utveckling
  - Bekräftelse/erkännande
  - Ansvar/makt
  - God relation till kollegor
  - Balanserat arbets- och familjeliv
  - Meningsfullt arbete
  
2. Poängsätt faktorerna från 1-7 i den utsträckning du anser att de tillhandahålls. 7 innebär att faktorn tillhandahålls i störst utsträckning och 1 i lägst utsträckning.

För att få mer nyans och en bättre inblick i respondenternas åsikter om de olika faktorerna kopplas varje motivationsfaktor till en sjugradig Likert-skala. Likert-skalan är en vanligt förekommande metod i enkätundersökningar och används för att undersöka attityder hos en viss grupp (Bryman & Bell, 2017). Att koppla enkätsvaren till en skala underlättar dessutom bearbetningen av informationen och arbetet med att göra om den till kvantitativa data.

Motivation är ett begrepp med många olika definitioner. Den definition som valts i denna studie baseras på motivation i ett arbetssammanhang, eftersom det är i detta sammanhang undersökningen genomförs. I ett arbetssammanhang kan motivation förklaras som hur mycket en anställd arbetar för att uppnå företagets målsättning men även hur beständig den anställde är (Sadri & Bowen, 2011). För att kunna mäta motivation krävs det att begreppet operationaliseras. Eftersom motivation är ett begrepp som inte är kvantifierbart används olika indikatorer som anses stå för begreppet. Dessa indikatorer, det vill säga de motivationsfaktorer som valts till enkäten, grundar sig i både Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorteori. Anledningarna till att just dessa två teorier har valts är att de innehåller tydliga exempel på faktorer som skapar motivation och som därmed kan ses som indikatorer för begreppet, att de är välkända teorier inom ämnet samt att de tidigare är beprövade. Att utforma enkäten på detta sätt möjliggör dessutom en tydlig koppling mellan teori och empiri i analysen.

“Hög lön” och “god arbetsmiljö” har en koppling till Maslows andra steg som innefattar trygghet, samt Herzbergs hygienfaktorer lön och arbetsmiljö. “God relation till närmsta chef”, “god relation till kollegor” och “balanserat arbets- och familjeliv” är alla hygienfaktorer i Herzbergs tvåfaktorteori, men de kan även kopplas till Maslows tredje steg som handlar om gemenskap. “Bekräftelse/erkännande”, “ansvar/makt” samt “möjlighet till befordran” ingår i Maslows fjärde nivå om uppskattning och respekt av andra, och de är också tre av Herzbergs motivationsfaktorer. Maslows högsta nivå om självförverkligande innefattar “personlig utveckling” och “meningsfullt arbete”, men dessa har även en koppling till Herzbergs faktorer utveckling respektive arbetet i sig. Samtliga faktorer har valts utifrån kriteriet att arbetsgivaren i någon mån ska ha möjlighet att påverka dem, eftersom en del av studiens syfte är att se vilka möjligheter chefer inom banksektorn har att öka motivationen hos sina anställda.

### 3.2.2 Urval

Den population som studien ämnar undersöka är anställda inom banksektorn i Sverige som inte innehar en chefsposition. För att kunna generalisera studiens resultat till hela populationen krävs det en urvalsteknik som ger ett representativt urval, det vill säga ett urval som speglar populationen på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2017). Vid ett sannolikhetsurval görs slumpmässiga val av enheter i populationen där varje enhet har lika stor sannolikhet att bli vald, och därför brukar det antas att urvalet blir representativt (Bryman & Bell, 2017). Dock är sannolikhetsurval en metod som ofta kräver mycket förberedelse, och på grund av begränsade resurser och begränsad tid har istället ett icke-sannolikhetsurval använts. Vid ett icke-sannolikhetsurval har enheterna i populationen olika sannolikhet att bli utvalda, vilket betyder att valen inte är slumpmässiga (Bryman & Bell, 2017). Urvalet blir således inte lika representativt som vid användandet av ett sannolikhetsurval och inga generella slutsatser kan dras.

För att minska den negativa effekt som ett icke-sannolikhetsurval har på representativiteten, har det varit viktigt med en bredd i urvalet vad gäller arbetsgivare, ålder, kön och geografisk plats, eftersom det finns en möjlighet att dessa variabler kan påverka vad en individ motiveras av. Enkätundersökningen har därför skickats ut elektroniskt till både män och kvinnor i varierande åldrar som arbetar på olika geografiska platser i Sverige. Personerna som blivit utvalda arbetar på Handelsbanken, Swedbank, SEB, Nordea, Danske Bank eller Länsförsäkringar. Anledningen till att urvalet består av personer som arbetar på just dessa banker är att de är de sex största bankerna i Sverige (Svenska Bankföreningen, 2020b). Då syftet med studien berör bankanställda som grupp, har dessa aspekter dock inte efterfrågats i enkätundersökningen.

I urvalet har det även varit fokus på att nå respondenter på ett effektivt sätt med en så hög svarsfrekvens som möjligt. Detta har gjorts genom bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017). Bekvämlighetsurval innebär att urvalet väljs utifrån de personer som finns tillgängliga för forskaren för tillfället (Bryman & Bell, 2017). Bekvämlighetsurval har i denna studie använts på två olika sätt. En del av urvalet har nåtts genom att kontakta personer som arbetar inom banksektorn på LinkedIn. På detta sätt har faktorer som kön, ålder, geografisk plats och arbetsgivare till viss del kunnat kontrolleras för att säkerställa en bredd i urvalet. En annan del av urvalet har nåtts via personliga kontakter som arbetar inom bank.

Snöbollsurval har använts genom att några av de personliga kontakterna har förmedlat vidare enkätundersökningen till andra personer som också är anställda inom banksektorn. Vid ett snöbollsurval används personer i urvalet för att nå ytterligare personer som ingår i den population som studeras (Körner & Wahlgren, 2012).

Antalet personer som deltagit i enkätundersökningen uppgår till 53. Alla respondenter i enkätundersökningen är i nuläget bankanställda, vilket har säkerställts genom att länken till enkäten enbart har delats med personer som arbetar inom banksektorn. Detta innebär att alla deltagare ingår i den population som studien ämnar undersöka, och därför används samtliga svar som underlag till resultat och analys. Ett exakt antal personer som enkäten nått ut till kan inte säkerställas, då bland annat ett snöbollsurval har använts, men uppskattningsvis nådde enkäten ut till 70 personer, vilket gör att svarsfrekvensen hamnar på ungefär 76 procent. En svarsfrekvens mellan 70 – 85 procent anses som bra (Bryman & Bell, 2017), vilket innebär att studien kan anses ha en bra svarsfrekvens.

### **3.2.3 Genomförande av datainsamling**

Insamlingen av data skedde genom ett icke-sannolikhetsurval i form av bekvämlighetsurval och snöbollsurval. I bekvämlighetsurvalet skickades en introducerande text till de olika tilltänkta respondenterna. Texten presenterade studien, oss och ämnet samt gav en överblick för individen om vad syftet med enkäten var. Därmed följdes även en länk som tog en vidare till enkäten. Vid presentationen av enkäten framgick det även tydligt att enkätsvaren är helt anonyma, vilket kan leda till en högre svarsfrekvens (Bryman & Bell, 2017). Även vid snöbollsurvalet medfördes en länk och en text som övergripande presenterade studien och dess syfte, liksom den som användes vid bekvämlighetsurvalet, som personen sedan kunde skicka vidare till sina kontakter inom banksektorn. Länken till enkätundersökningen var öppen under en veckas tid för att samtliga som blivit kontaktade skulle hinna besvara enkäten.

### 3.2.4 Reliabilitet och validitet

Studiens tillförlitlighet kan med fördel delas upp i två delar, validitet och reliabilitet. Validitet handlar om huruvida ett mått för ett begrepp verkligen mäter det som avses mätas (Bryman & Bell, 2017). Reliabilitet handlar om överensstämmelsen och pålitligheten i ett mått på ett begrepp (Bryman & Bell, 2017).

#### 3.2.4.1 Validitet

När det kommer till studiens validitet blir frågan om motivationsfaktorerna verkligen mäter motivationen hos bankanställda i Sverige. För att säkerställa detta på bästa sätt valdes tio motivationsfaktorer ut baserade på Herzbergs tvåfaktorteori samt Maslows behovstrappa (se kapitel 3.2.1). Fler faktorer skulle eventuellt kunnat leda till en mer fullständig bild av begreppet motivation, men det fick samtidigt vägas mot att en ökad komplexitet i enkäten skulle kunna leda till lägre svarsfrekvens. I enkäten fick även vissa faktorer justeras för att passa in i de ställda frågorna. Ett exempel på detta var ”hög lön” vilket ursprungligen, baserat på Maslows och Herzbergs teorier, endast definierades som ”lön”. Eftersom samtliga bankanställda erhåller lön skulle det varit svårt att besvara frågan i vilken utsträckning lön tillhandahålls utan att kalla det just ”hög lön”. Samtidigt är ”hög lön” mer värdeladdat vilket skulle kunna leda till ett annorlunda resultat än om frågorna i enkäten var ställda på ett sätt som tillät definitionen ”lön”. Liknande resonemang kan föras om ”god arbetsmiljö”, ”god relation till kollegor” samt ”god relation till närmsta chef” där ”god” kan anses vara ett värdeladdat ord. Detta leder till vissa svårigheter när det kommer till att bedöma validiteten och kan eventuellt göra att den minskar något.

Vad gäller urvalet av enkättagare har det tidigare diskuterats ingående under kapitel 3.2.2. Urvalet som gjorts är en typ av icke-sannolikhetsurval vilket innebär det inte går att dra några generella slutsatser, eftersom det inte går att säkerställa att gruppen är representativ för bankanställda i Sverige. Även om försök att bredda urvalet med avseende på kön, ålder och geografi gjorts leder avsaknaden av en representativ grupp för bankanställda i Sverige trots allt till lägre validitet.

### 3.2.4.2 *Reliabilitet*

En studie reliabilitet kan anses vara hög om resultatet är replikerbart vid upprepade mätningar, oavsett vem som genomför mätningen (Bryman & Bell, 2017). Genom denna studie har tillvägagångssättet noggrant beskrivits i varje steg vilket gör att det är lätt att följa samtliga steg och replikera studien. Att studien är kvantitativ och att datainsamlingen sker genom en enkät med stängda frågor bidrar ytterligare till enkelheten och därmed reliabiliteten. En kvalitativ studie eller en studie som innefattar öppna frågor hade löpt större risk för misstolkningar av de data som insamlats vilket hade lett till lägre reliabilitet (Bryman & Bell, 2017).

## 3.3 **Tillvägagångssätt vid analys**

De data som inhämtas åskådliggörs genom olika statistiska beräkningar och sammanställningar. Svaren på de två enkätfrågorna presenteras i varsin tabell. I tabellerna rangordnas de olika motivationsfaktorerna efter hur viktiga de är för att motivera respondenterna respektive i vilken utsträckning de anser att dessa faktorer tillhandahålls. Rangordningen tas fram genom att ett medelvärde beräknas för motivationsfaktorerna utifrån svaren på enkätundersökningen. Den absoluta skillnaden mellan medelvärdet för varje motivationsfaktor presenteras i en tredje tabell. I denna tabell rangordnas faktorerna efter hur stor den absoluta skillnaden är mellan hur viktiga faktorerna är för respondenternas motivation och i vilken utsträckning de anser att faktorerna tillhandahålls. De data som insamlats åskådliggörs även genom ett attributpositioneringsdiagram. I detta diagram ställs svaren på de två enkätfrågorna i relation till varandra, vilket möjliggör en tvådimensionell analys.

Data i form av tabeller och attributpositioneringsdiagram analyseras sedan med hjälp av de tre valda teorierna. Analysen delas upp i tre delar där empirin analyseras med hjälp av varje teori för sig. Det struktureras upp med Maslows teori först, följt av Herzbergs tvåfaktorsteori och till sist sker en analys utifrån Motivation crowding theory. Delanalyserna följer samma struktur vilken inleds med en kategorisering, där de olika faktorerna som ingår i enkätundersökningen delas in i de kategorier som finns i varje teori. Därefter görs en analys av den data som insamlats utifrån dessa kategorier. Efter varje delanalys görs en sammanställning av det mest väsentliga som kommit fram från analyserna. Utifrån



sammanställningarna och analyserna dras sedan slutsatser och jämförelser mellan teorierna och data för att konkretisera vad som framkommer i studien och för att uppnå uppsatsens syfte. Detta tillvägagångssätt valdes för att göra det enklare för läsaren att följa med i texten, då det blir systematiskt tydligt.

## 4 Empiri

### 4.1 Resultat av enkätundersökning

#### 4.1.1 Fråga 1

I tabell 1 visas en sammanställning av svaren på den första frågan enkäten. Frågan löd: “Poängsätt följande faktorer från 1-7 efter hur viktiga de är för att motivera dig i ditt arbete. 7 är av störst vikt och 1 är av minst vikt.”. I tabellen redovisas de olika faktorernas medelvärde och rangordning utifrån respondenternas svar. Då dessa svar är en illustration av den vikt deltagarna givit varje faktor, kommer de i tabellen att hänvisas till som “preferenser”. Av tabellen går att utläsa att “god arbetsmiljö” är den faktor som deltagarna lägger störst vikt vid, medan faktorn “ansvar/makt” är minst viktig.

*Tabell 1*

<b>Motivationsfaktorer (preferenser)</b>	<b>Medelvärde</b>	<b>Rangordning</b>
God arbetsmiljö	6.17	1
God relation till kollegor	6.09	2
Meningsfullt arbete	6.06	3
Personlig utveckling	6.06	3
God relation till närmsta chef	5.99	5
Balanserat arbets- och familjeliv	5.85	6
Hög lön	5.62	7
Möjlighet till befordran	5.57	8
Bekräftelse/erkännande	5.38	9
Ansvar/makt	5.06	10

### 4.1.2 Fråga 2

En sammanställning av svaren från den andra frågan i enkäten hittas i tabell 2. Fråga 2 löd: “Poängsätt faktorerna från 1-7 i den utsträckning du anser att de tillhandahålls. 7 innebär att faktorn tillhandahålls i störst utsträckning och 1 i lägst utsträckning.”. Även i denna tabell redovisas faktorernas medelvärde och rangordning utifrån deltagarnas svar. Eftersom frågan som ställdes handlar om i vilken utsträckning de olika faktorerna tillhandahålls, kommer dessa i tabellen att refereras till som “tillhandahållanden”. Tabellen visar att “god relation till kollegor” är den faktor som respondenterna anser tillhandahålls i högst utsträckning, och den faktor som tillhandahålls i lägst utsträckning är “hög lön”.

*Tabell 2*

<b>Motivationsfaktorer (tillhandahållande)</b>	<b>Medelvärde</b>	<b>Rangordning</b>
God relation till kollegor	5.72	1
God relation till närmsta chef	5.35	2
Personlig utveckling	5.09	3
God arbetsmiljö	5.07	4
Balanserat arbets- och familjeliv	5.03	5
Meningsfullt arbete	4.95	6
Bekräftelse/erkännande	4.75	7
Ansvar/makt	4.70	8
Möjlighet till befordran	4.36	9
Hög lön	3.74	10

### 4.1.3 Medelvärdesskillnad

Tabell 3 presenterar differensen mellan medelvärden i tabell 1 och 2, det vill säga skillnaden i medelvärde mellan de preferenser enkättagarna har och i vilken utsträckning dessa tillhandahålls. Det redogörs även en rangordning, där den motivationsfaktor med störst differens rangordnas som 1 och den med lägst rangordnas som 10. I denna tabell kommer faktorerna att hänvisas till som "Preferenser - Tillhandahållande".

*Tabell 3*

<b>Motivationsfaktorer (Preferenser - Tillhandahållande)</b>	<b>Medelvärdes differens</b>	<b>Rangordning</b>
Hög lön	1.88	1
Möjlighet till befordran	1.21	2
Meningsfullt arbete	1.11	3
God arbetsmiljö	1.10	4
Personlig utveckling	0.97	5
Balanserat arbets- och familjeliv	0.82	6
God relation till närmsta chef	0.64	7
Bekräftelse/erkännande	0.63	8
God relation till kollegor	0.37	9
Ansvar/makt	0.36	10

## 4.2 Attributpositioneringsdiagram

Diagram 1

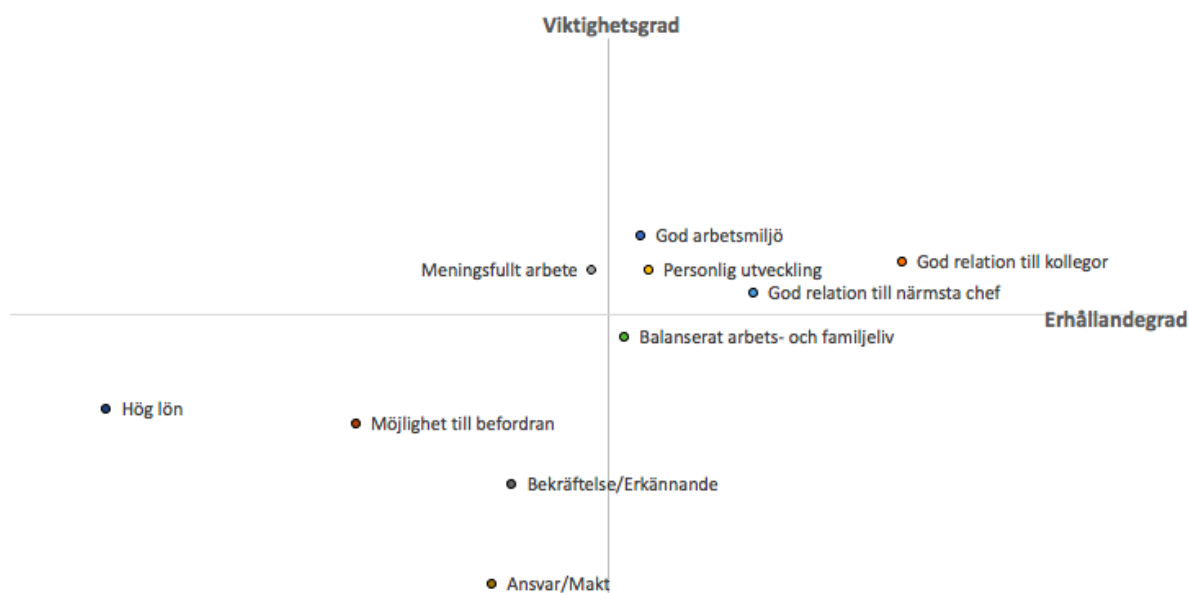


Diagram 1 är skapat för att synliggöra skillnader i preferenser och erhållande av motivationsfaktorerna genom att sätta dessa i relation till varandra. Y-axeln benämns “viktighetsgrad” och representerar svaren på enkätfråga 1, det vill säga enkätdeltagarnas preferenser. X-axeln visar “erhållandegrad” och representerar svaren på enkätfråga 2, det vill säga deltagarnas erhållande av de olika motivationsfaktorerna. Axlarnas skärningspunkt har bestämts genom att beräkna medianen av medelvärden från varje fråga. Medianen av medelvärden från fråga 1 är 5,92 och medianen för fråga 2 är 4,99. Att utgå ifrån medianer vid skapandet av diagrammet tvingar en uppdelning av faktorerna, eftersom fem faktorer då hamnar till vänster om Y-axeln och fem faktorer till höger om den. Detsamma gäller X-axeln, där fem faktorer placerar sig ovanför axeln och de andra fem faktorerna hamnar nedanför axeln. En sådan uppdelning gör det enklare att utläsa vilka faktorer deltagarna värderar högst respektive lägst och även vilka de erhåller i högst respektive lägst utsträckning.

Diagrammet gör att motivationsfaktorerna kan delas in i fyra olika kategorier utifrån vilken kvadrant de placerar sig i. I den övre, högra kvadranten återfinns fyra motivationsfaktorer. Dessa är “god arbetsmiljö”, “god relation till kollegor”, “personlig utveckling” samt “god

relation till närmsta chef”. Nämnda faktorer är av stor vikt för deltagarna i studien och det är även faktorer de känner att de erhåller till en hög grad. Kvadranten nere till vänster rymmer även den fyra faktorer. De fyra faktorerna är “hög lön”, “möjlighet till befordran”, “bekräftelse/erkännande” och “ansvar/makt”. Dessa är faktorer deltagarna lagt lägre vikt vid och som även erhålls i lägre utsträckning. Kvadranten uppe till vänster huserar endast en motivationsfaktor, vilken är “meningsfullt arbete”. Meningsfullt arbete är något de tillfrågade fäst stor vikt vid men känner att de inte erhåller i lika hög grad som de skulle vilja. I kvadranten nere till höger finns “balanserat arbets- och familjeliv”. Detta är något deltagarna fäst mindre vikt vid än andra faktorer, men som de erhåller i högre utsträckning.

## 5 Analys

### 5.1 Analys utifrån Maslows behovstrappa

#### 5.1.1 Kategorisering

Maslows behovstrappa består av fem steg. Motivationsfaktorerna som ingått i enkätundersökningen kan delas in i olika kategorier utifrån de fem stegen.

Det första steget i Maslows behovstrappa har ingen koppling till någon av motivationsfaktorerna. Detta då det första steget innefattar väldigt basala behov och har därför valts bort i undersökningen och analysen, då det antas att de grundläggande behov som krävs för överlevnad, exempelvis hunger och törst (Maslow, 1943), är tillfredsställda hos samtliga deltagare.

Till Maslows andra steg kan de två faktorerna ”hög lön” och ”god arbetsmiljö” kopplas. Detta steg innefattar trygghet och de behov en människa har av att känna sig säker i sin vardag (Maslow, 1943).

Maslows tredje steg innefattar faktorerna “god relation till närmsta chef”, “balanserat arbets- och familjeliv” och “god relation till kollegor”. Dessa frågor berör tredje steget då det handlar om relationer och delaktighet i andras liv (Maslow, 1943).

Det fjärde steget berör faktorerna ”ansvar/makt”, “möjlighet till befordran” och ”bekräftelse/erkännande”. Detta steg är behovet av självkänsla, vilket nås av exempelvis respekt från andra, men även av att uppmärksammas och uppskattas (Maslow, 1943).

Det sista steget, som är det självförverkligande steget, berör faktorerna som benämns “personlig utveckling” och “meningsfullt arbete”. Detta steg innebär att individen får göra det den verkligen vill och eftersträvar i livet samt att utvecklas som person för att uppnå sin fulla potential (Maslow, 1943).

### 5.1.2 Andra steget

Av tabell 1 kan utläsas att ”hög lön” hamnade på plats 7, med 5,62 i medelvärde, medan ”god arbetsmiljö” hamnade på plats 1 med medelvärdet 6,17. Dessa faktorer är på Maslows andra trappsteg och fick en hög preferensnivå av enkättagarna. Detta indikerar utifrån resultatet att deltagarna anser att det andra steget i behovstrappan är viktigt, speciellt när det kommer till ”god arbetsmiljö”. Deltagarna kan se vikten av trygghet i arbetslivet och följer Maslows behovstrappa utifrån denna aspekt. Dock så anser deltagarna sig inte tillhandahålla faktorerna i samma utsträckning som de prefererar dem. ”God arbetsmiljö” anses tillhandahållas i medelvärdet 5,07 och ”hög lön” endast i 3,74. Detta innebär att differensen mellan nivån av preferenser och tillhandahållandet blir 1,88 på ”hög lön” och 1,10 på ”god arbetsmiljö”. Dessa faktorer blir därav de som skiljer sig åt i störst och fjärde störst utsträckning jämfört med andra faktorer.

Även om dessa faktorer är i den övre högra och nedre vänstra kvadranten i diagram 1, kan det anses vara av vikt för arbetsgivare att tänka på och fokusera på faktorerna, speciellt ”hög lön” som har låg erhållandegrad. Detta då det inte går att uppfylla nästa steg i hierarkin, om föregående nivå inte redan är uppfylld (Maslow, 1943). Detta innebär att arbetstagare som anser sig ha för lite trygghet, genom exempelvis lön, inte kommer dra nytta av och motiveras av de övriga faktorerna som kommer efteråt, men som trots allt tillhandahålls i större utsträckning. Arbetsgivare bör därför tillgodose varje steg för sig och se till att de börjar med de första stegen innan de försöker tillgodose nästkommande steg. Onekligen är det så att deltagarna i den här studien har en lön som kan anses vara tillräcklig för att känna trygghet i vardagen. Därav kommer de efterföljande stegen i behovstrappan fortfarande åstadkomma motivation.

### 5.1.3 Tredje steget

”God relation till kollegor” fick ett medelvärde på 6,09 och hamnade på en andra plats när det gäller vad som prefereras i motivationsfaktor. De andra två faktorerna ”god relation till närmsta chef” och ”balanserat arbets- och familjeliv” kom på en femte respektive sjätte plats med 5,99 och 5,85 i medelvärde, vilket kan utläsas i tabell 1. Dessa faktorer ligger onekligen högt upp i rangordningen om vad arbetstagare tycker är viktigt i motivationssammahang. Arbetstagarna anser därmed att Maslows tredje steg är viktigt för att motiveras. Eftersom



deltagarna anser att dessa faktorer är av vikt för deras motivation, går det att utifrån Maslows teori anta att det föregående steget är uppfyllt. Detta då en person inte kan motiveras av nästkommande steg om det föregående steget ännu inte är uppfyllt (Maslow, 1943). Vad gäller tillhandahållandet av motivationsfaktorerna, vilket illustreras i tabell 2, är det tydligt att denna del av behovstrappan är något som tillhandahålls i högre utsträckning än övriga delar. Detta syns då ”god relation till kollegor” och ”god relation till närmsta chef” hamnar på en första respektive andra plats med 5,72 och 5,35 i medelvärde. Även om ”balanserat arbets- och familjeliv” hamnade på en femteplats med 5,03 i medelvärde, går det att hävda att det tredje steget i Maslows behovstrappa är något som prioriterats av deltagarnas arbetsgivare. Banksektorn vill därmed få anställda inom bankväsendet att känna gemenskap och ha goda relationer till sina kollegor för att därmed motiveras i stor utsträckning. Dessa faktorer fick även en låg differens mellan preferens och tillhandahållandet, vilket kan utläsas i tabell 3. Detta indikerar även faktumet att arbetsgivarna tillhandahåller dessa faktorer i bra utsträckning jämfört med andra faktorer. De två faktorerna ”god relation till närmsta chef” och ”god relation till kollegor” ligger i den högra övre kvadranten i diagram 1. Detta innebär att faktorerna är av stor vikt för deltagarna och att de även erhålls i relativt hög utsträckning. Dock så ligger ”balanserat arbets- och familjeliv” i den nedre högra kvadranten. Detta innebär att den faktorn har hög erhållandegrad, men är inte så högt prioriterad av arbetstagarna.

#### **5.1.4 Fjärde steget**

”Ansvar/makt”, ”bekräftelse/erkännande” och ”möjlighet till befordran” är de faktorer som är representativa för det fjärde steget i Maslows behovstrappa. I tabell 1 syns det att ”ansvar/makt” fick 5,06 i medelvärde och hamnade därmed på plats 10, vilket är den lägsta platsen, ”bekräftelse/erkännande” fick 5,38 och hamnade på plats 9 och ”möjlighet till befordran” fick 5,57 och kom på plats 8. Detta indikerar att deltagarna inte prioriterar och motiveras av det fjärde steget i behovstrappan i samma utsträckning som övriga trappsteg motiverar deltagarna. 5,06, 5,38 och 5,57 i medelvärde är dock fortfarande höga siffror i skalan 1–7. De höga värdena innebär att deltagarna fortfarande ser faktorerna som nödvändiga för att utföra sitt arbete, även om de hamnade längst ner i rangordningen. I tabell 2 kan det utläsas att ”ansvar/makt” fick ett medelvärde på 4,70, ”bekräftelse/erkännande” fick ett medelvärde på 4,75 och ”möjlighet till befordran” fick ett värde på 4,36 när det kommer till tillhandahållandet av preferenserna. Detta leder till att differensen mellan preferenser och

tillhandahållande blir väldigt låg för faktorerna ”ansvar/makt”, som fick differensen 0,36, och ”bekräftelse/erkännande”, som fick 0,63. Dock så fick “möjlighet till befordran” högre differens mellan preferens och tillhandahållande och landade på 1,21. Arbetsgivarna kan därav anses tillgodose det fjärde steget i Maslows behovstrappa i bra utsträckning på två av tre faktorer, om tillhandahållandet jämförs med nivån det prefereras av enkätdeltagarna. I attributpositioneringsdiagrammet går det även att utläsa att faktorerna ligger i det nedre vänstra hörnet. Detta innebär att steget inte är av särskilt hög prioritet för deltagarna och att det heller inte är av högt fokus hos arbetsgivarna. Därav blir inte “möjlighet till befordran” särskilt brådskande att förbättra trots den stora differensen. Dock så behöver nivån ändå tillgodoses för att det sista steget ska vara av relevans för individen (Maslow, 1943), vilket kan hävdas att den görs utifrån empirin.

### **5.1.5 Femte steget**

”Meningsfullt arbete” och ”personlig utveckling” är båda faktorer som hade medelvärde över 6 i preferens. Både ”personlig utveckling” och ”meningsfullt arbete” är de faktorer som ingår i det självförverkligande steget. Anledningen till de höga preferensnivåerna på dessa faktorer kan vara att deltagarna i stor utsträckning redan nått de övriga nivåerna och därmed prefererar faktorer som berör det sista, självförverkligande steget högt. Dock kan detta steg vara väldigt svårt för arbetsgivaren att tillgodose, då självförverkligande enligt teorin är något en individ till störst utsträckning enbart kan påverka själv. Trots detta har god personlig utveckling fått 5,09 och meningsfullt arbete 4,95 i medelvärde när det kommer till tillhandahållandet av motivationsfaktorerna, vilket kan utläsas i tabell 2. Detta innebär att differensen mellan preferens och tillhandahållandet av faktorerna hamnade på 1,11 i “meningsfullt arbete” och 0,97 i den personliga utvecklingen. Därmed blir det tydligt att deltagarna prefererar det femte steget i Maslows behovstrappa i större utsträckning än vad de tillhandahåller det. Det blir då ett dilemma, då det femte steget inte är något som arbetsgivarna enligt teorin kan påverka lika mycket som i övriga steg. Med andra ord innebär det att arbetstagarna själva måste se till att arbeta inom den bransch de vill för att nå det självförverkligande som krävs för det sista steget i behovstrappan.

I övrigt tillhör faktorn “personlig utveckling” den högra övre kvadranten i attributpositioneringsdiagrammet. Detta innebär att deltagarna ser faktorn som viktigare, men

även tillhandahåller dessa i relativt hög utsträckning. "Meningsfullt arbete" ligger i den vänstra övre kvadranten. Detta innebär att faktorn har hög viktighetsgrad för arbetstagarna men att det erhålls i relativt låg utsträckning. Detta blir därför en viktig faktor som arbetsgivare bör tänka på och förbättra.

### 5.1.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis är varje steg i Maslows behovstrappa uppfyllt förutom det sista steget, eftersom faktorn "meningsfullt arbete" kan anses erhållas i för låg utsträckning. Detta syns genom den analys som gjorts, då deltagarna ser alla faktorer som viktiga och tillhandahållandet som tillräckligt, förutom för "meningsfullt arbete" som förvisso enligt Maslow inte helt kan påverkas av arbetsgivare. Det är även svårt att säkerställa om "meningsfullt arbete" tillhandahålls då det föregående steget i behovstrappan behöver uppnås för att kunna motiveras av nästkommande steg (Maslow, 1943), vilket inte kan bekräftas, då den faktorn tillhör det sista steget och det således inte finns några steg efteråt. Därför blir det ändå av extra vikt för arbetsgivarna att verkligen tillgodose varje steg för sig så att samtliga steg blir uppfyllda i kronologisk ordning för arbetstagarna. Extra fokus och insatser från arbetsgivarnas sida bör läggas på de faktorer som har hög differens mellan preferens och tillhandahållande. Detta då det är dessa faktorer som de anställda anser sig ha högst avsaknad av. Faktorn "hög lön" är ett exempel på en faktor som bör uppmärksammas utöver "meningsfullt arbete", då det är en faktor som är tidig i Maslows behovstrappa och som har hög differens. Dock så tillhandahålls samtliga faktorer förutom "meningsfullt arbete" i tillräckligt stor utsträckning i dagsläget, men "hög lön" sticker ändå ut, då det är en faktor som kan anses ligga närmast riskzonen för att inte tillhandahållas tillräckligt. Andra faktorer som "ansvar/makt" och "god relation till kollegor" som har låg medelvärdeskillnad kommer därmed inte behöva lika mycket fokus. Detta för att de redan tillhandahålls i hög utsträckning jämfört med andra faktorer. Det steg i Maslows behovstrappa som bör fokuseras mer på är det andra steget, vilket innefattar trygghet. Det tredje steget som berör relationer och delaktighet i andras liv har redan hög prioritet, vilket kan ses i nivån det tillhandahålls. Det fjärde steget, som innefattar behov av självkänsla, är inte av hög prioritet för arbetstagarna, då de faktorerna i fjärde steget hamnade längst ner i rangordningen för preferenser och trots det har relativt högt tillhandahållande. Det sista steget, som innefattar självförverkligande, är väldigt svårt för arbetsgivare att tillgodose för arbetstagare, då detta steg är väldigt individuellt och svårt att anpassa för varje individ.

## **5.2 Analys utifrån Herzbergs tvåfaktorteori**

### **5.2.1 Kategorisering**

De faktorer som ingått i enkätundersökningen kan utifrån Herzbergs tvåfaktorteori delas in i två olika kategorier. Den första kategorin är “hygienfaktorer”. De faktorer som tillhör denna kategori kan, enligt teorin, endast leda till missnöjdhet hos anställda, men inte till motivation (Herzberg, 1987). Hälften av de tio faktorer som använts i enkäten är hygienfaktorer. Dessa är “hög lön”, “god arbetsmiljö”, “god relation till närmsta chef”, “god relation till kollegor” samt “balanserat arbets- och familjeliv”. Den andra kategorin är “motivationsfaktorer”. Enligt teorin kan dessa faktorer leda till tillfredsställda och motiverade anställda, men de kan inte orsaka missnöjdhet (Herzberg, 1987). Av faktorerna i enkäten tillhör “bekräftelse/erkännande”, “ansvar/makt”, “personlig utveckling”, “meningsfullt arbete” och “möjlighet till befordran” denna kategori.

### **5.2.2 Hygienfaktorer**

Svaren på fråga 1 i enkätundersökningen visar att det är två hygienfaktorer, “god arbetsmiljö” och “god relation till kollegor”, som är viktigast för att motivera bankanställda i deras arbete. Dessa faktorer hamnade på första respektive andra plats i rangordningen (se tabell 1). “God relation till närmsta chef”, “balanserat arbets- och familjeliv” och “hög lön” hamnade på plats 5-7 i rangordningen. Resultatet av enkätundersökningen tyder således på att hygienfaktorer spelar en viktig roll för motivationen hos bankanställda, vilket inte överensstämmer med det som Herzbergs tvåfaktorteori hävdar om hygienfaktorer. Detta innebär att hygienfaktorer inte endast är något som bankerna måste tillhandahålla för att undvika missnöjdhet hos sina anställda, utan de kan även användas i syfte att skapa motivation.

Svaren på fråga 2 i enkätundersökningen visar att det är en hygienfaktor, “hög lön”, som tillhandahålls i lägst utsträckning. En jämförelse av medelvärdena från de två olika frågorna visar dessutom att skillnaden mellan preferens och tillhandahållande är störst för “hög lön” (se tabell 3). Detta innebär att “hög lön” är den faktor där det finns störst förbättringsmöjligheter, i absoluta mått, när det kommer till att öka motivationen hos bankanställda. Att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatsen skulle också kunna bidra till ökad

motivation, då “god arbetsmiljö” hamnade på plats 4 i rangordningen över vilka faktorer som har störst skillnad mellan preferens och tillhandahållande. Det finns utrymme för förbättring även för resterande hygienfaktorer, men hos dessa är skillnaden mellan preferens och tillhandahållande inte lika stor. Att tillhandahålla dessa faktorer i större utsträckning skulle därför troligen inte leda till en lika stor ökning i motivation hos de anställda som att tillhandahålla “hög lön” eller “god arbetsmiljö” i större utsträckning.

En analys kring förbättringsmöjligheter kan även göras genom att sätta svaren på de två enkätfrågorna i relation till varandra (se diagram 1). Hygienfaktorerna “god relation till kollegor”, “god relation till närmsta chef” samt “god arbetsmiljö” placerade sig i den övre, högra kvadranten. Detta innebär att dessa faktorer är av stor vikt för bankanställdas motivation, men de anser även att de erhåller dessa faktorer i hög grad. Eftersom den utsträckning i vilken faktorerna tillhandahålls i nuläget kan tolkas som tillfredsställande, är det inte särskilt brådskande för banker att vidta åtgärder för att förbättra tillhandahållandet av dessa faktorer. “Balanserat arbets- och familjeliv” återfinns i den nedre, högra kvadranten och är således ännu mindre viktig att förbättra, eftersom de svarande anser att de erhåller denna faktor i hög grad även om den inte är lika viktig för deras motivation. Den sista hygienfaktorn, “hög lön”, hamnade i den nedre, vänstra kvadranten, vilket innebär att deltagarna anser att denna faktor erhålls i lägre utsträckning samtidigt som den är mindre viktig för deras motivation. “Hög lön” är således inte heller särskilt brådskande att förbättra, men det kan ändå vara viktigt för banker att hålla sig uppdaterade kring sina anställdas inställning till faktorn. Anledningen till detta är att faktorn kan förflyttas till den övre, vänstra kvadranten om de anställda börjar lägga större vikt vid “hög lön”, vilket innebär att motivationen kan minska och det finns då en möjlighet att öka de anställdas motivation genom att tillhandahålla denna faktor i större utsträckning.

Analysen visar således att respondenterna i nuläget anser att hygienfaktorerna tillhandahålls i tillräckligt stor utsträckning i förhållande till hur viktiga de är för deras motivation. En möjlig förklaring till detta går att finna i Herzbergs tvåfaktorteori. Teorin hävdar att hygienfaktorer som tillhandahålls på en otillräcklig nivå orsakar missnöjdhet hos anställda, men om de tillhandahålls på en tillräcklig nivå leder det till neutrala arbetstagare som varken är missnöjda eller motiverade (Herzberg, 1987). Resultatet av enkätundersökningen visar dock, som tidigare nämnts, att hygienfaktorer kan skapa motivation, men att deltagarna anser att alla dessa faktorer tillhandahålls i tillräcklig utsträckning kan bero att hygienfaktorer främst

är märkbara när de tillhandahålls i låg utsträckning. Anledningen till detta är att de är kopplade till människans grundläggande biologiska behov, som ofta inte ges mycket uppmärksamhet när de är tillfredsställda, utan det är när de inte är helt tillfredsställda som de blir mest påtagliga (Herzberg, 1987). Det finns därför en möjlighet att tillhandahållandet av hygienfaktorerna är på en sådan nivå att de hjälper att motivera deltagarna i deras arbete, men att de är nöjda med denna nivå eftersom behoven redan är tillfredsställda. Om så är fallet, skulle en ökning av tillhandahållandet av dessa faktorer troligen inte leda till en särskilt stor ökning av motivationen hos de anställda, just för att tillhandahållandet redan är på en tillräckligt hög nivå som tillfredsställer de biologiska behoven. Det som är viktigt för bankerna är då att bibehålla denna nivå, eftersom det vid en för låg nivå finns en risk att behoven inte tillfredsställs. Eftersom behoven främst är märkbara när de tillhandahålls i för låg utsträckning, skulle detta troligtvis ha en väldigt negativ påverkan på de anställdas motivation.

### **5.2.3 Motivationsfaktorer**

De motivationsfaktorer som är viktigast för att motivera bankanställda i deras arbete är “meningsfullt arbete” och “personlig utveckling”. Dessa faktorer fick samma medelvärde och placerade sig således på en delad tredje plats i rangordningen (se tabell 1). “Möjlighet till befördran”, “bekräftelse/erkännande” och “ansvar/makt” hamnade på plats 8-10 i rangordningen. Detta innebär att dessa tre faktorer är mindre viktiga för enkätdeltagarnas motivation än de fem hygienfaktorerna, vilket inte överensstämmer med Herzbergs tvåfaktorteori. Teorin hävdar, som tidigare nämnts, att endast motivationsfaktorer kan leda till motiverade anställda, medan hygienfaktorer leder till missnöjda eller neutrala anställda (Herzberg, 1987). Istället visar resultatet att alla de faktorer som ingått i undersökningen är av vikt för bankanställdas motivation. Även den faktor som hamnade sist i rangordningen, “ansvar/makt”, har en viktig betydelse för motivationen, då den fick ett medelvärde på 5,06 på en skala 1-7. Alla fem motivationsfaktorer är således viktiga för att motivera bankanställda, vilket är i enlighet med teorin.

En jämförelse av medelvärdet från de två enkätfrågorna visar att “möjlighet till befördran” och “meningsfullt arbete” är de motivationsfaktorer där skillnaden mellan preferens och tillhandahållande är störst. Faktorerna placerade sig på plats 2 respektive 3 i rangordningen

(se tabell 3). Detta innebär att det, i absoluta mått, finns störst förbättringsmöjligheter för dessa faktorer när det kommer till att öka motivationen hos bankanställda. En förbättring kring tillhandahållandet av “personlig utveckling” skulle även kunna bidra till en ökning av motivationen, eftersom denna faktor hamnade på plats 5 i rangordningen över vilka faktorer som har störst skillnad mellan preferens och tillhandahållande. “Bekräftelse/erkännande” och “ansvar/makt” placerade sig på plats 8 respektive 10 i rangordningen. Det finns utrymme för förbättring även för dessa faktorer, men det skulle troligtvis inte bidra till en lika stor motivationsökning som att tillhandahålla de andra tre motivationsfaktorerna i större utsträckning.

Attributpositioneringsdiagrammet delar in faktorerna i fyra olika kategorier genom att sätta svaren på de två frågorna i relation till varandra (se diagram 1). Motivationsfaktorn “personlig utveckling” hamnade i den övre, högra kvadranten. Detta innebär att enkätdeltagarna anser att denna faktor är viktig för deras motivation, men också att de erhåller den i hög grad. För banker är det således inte särskilt brådskande att förbättra tillhandahållandet av denna faktor i syfte att öka motivationen, eftersom de anställda redan anser att de erhåller faktorn i tillräckligt hög grad. I den nedre, vänstra kvadranten återfinns motivationsfaktorerna “möjlighet till befordran”, “bekräftelse/erkännande” samt “ansvar/makt”. Dessa faktorer är mindre viktiga för bankanställdas motivation och de erhålls även i lägre utsträckning. Eftersom de inte är lika viktiga för motivationen, är dessa faktorer heller inte särskilt brådskande att öka tillhandahållandet av. Precis som för hygienfaktorn “hög lön” kan det dock vara viktigt för banker att hålla sig uppdaterade om sina anställdas inställning till dessa faktorer, eftersom det finns en risk att de förflyttas till den övre, vänstra kvadranten om de anställda börjar lägga mer vikt vid dem. Att en faktor finns i den kvadranten innebär att faktorn är viktig för de anställdas motivation, men att den tillhandahålls i en lägre grad. Genom att tillhandahålla faktorn i större utsträckning kan bankerna således öka motivationen hos sina anställda. “Meningsfullt arbete” är den enda faktorn som placerade sig i denna kvadrant, vilket betyder att en ökning av tillhandahållandet av denna faktor troligtvis är den åtgärd som skulle ha störst positiv påverkan på de anställdas motivation.

## 5.2.4 Sammanfattning

Svaren från undersökningen visar att samtliga faktorer som ingått i enkäten är viktiga för bankanställdas motivation. Detta stämmer inte överens med Herzbergs tvåfaktorteori, som hävdar att det endast är motivationsfaktorer som kan leda till motiverade anställda (Herzberg, 1987). Resultatet tyder således på att även hygienfaktorer kan användas i syfte att skapa motivation.

En jämförelse av medelvärden från de två olika enkätfrågorna visar att det finns visst utrymme för förbättring för alla hygienfaktorer, men att störst förbättringsmöjligheter finns för "hög lön" och "god arbetsmiljö". Det finns även utrymme för förbättring för alla motivationsfaktorer, men de som hamnade högst upp i rangordningen är "möjlighet till befördran" och "meningsfullt arbete".

Attributpositioneringsdiagrammet visar att hygienfaktorerna i nuläget tillhandahålls i tillräckligt stor utsträckning i förhållande till hur viktiga de är för deltagarnas motivation. En möjlig förklaring till detta, som går att finna i Herzbergs tvåfaktorteori, är att hygienfaktorer är kopplade till människans grundläggande biologiska behov, vilka främst är märkbara när de tillhandahålls i för låg utsträckning. Det finns därför en möjlighet att hygienfaktorerna i nuläget tillhandahålls i en sådan utsträckning att dessa grundläggande behov är tillfredsställda, och eftersom behoven ofta inte ges mycket uppmärksamhet när de är tillfredsställda, anser deltagarna att detta är en tillräcklig nivå. Diagrammet visar även att alla motivationsfaktorer förutom en tillhandahålls i tillräckligt stor utsträckning i förhållande till hur viktiga de är för deltagarnas motivation. Denna faktor är "meningsfullt arbete", vilket innebär att en ökning av tillhandahållandet av denna faktor troligtvis är den åtgärd som skulle ha störst positiv påverkan på de anställdas motivation.

## 5.3 Analys utifrån Motivation crowding theory

### 5.3.1 Kategorisering

I motivation crowding theory görs en uppdelning av motivation i två delar, yttre och inre. Yttre motivation är beroende av någon typ av belöning som följer efter en utförd uppgift. Inre motivation består av tillfredsställelsen som kommer av att utföra en viss uppgift (Anthony et



al., 2014). De tio faktorerna i enkäten kan med fördel delas upp i yttre- och inre motivationsfaktorer, även om uppdelningen inte framstår som tydlig i samtliga fall. De tre faktorer som ses som yttre motivationsfaktorer är ”hög lön”, ”bekräftelse/erkännande” och ”möjlighet till befordran”. Övriga sju faktorer är närmare kopplade till inre motivation och de är ”god arbetsmiljö”, ”god relation till kollegor”, ”meningsfullt arbete”, ”personlig utveckling”, ”god relation till närmsta chef”, ”balanserat arbets- och familjeliv” samt ”ansvar/makt”.

### 5.3.2 Yttre motivationsfaktorer

I tabell 1 visas hur enkätdeltagarna värderat de tio olika motivationsfaktorerna. De yttre faktorerna ”hög lön”, ”möjlighet till befordran” och ”bekräftelse/erkännande” hamnar på platserna 7–9, vilket innebär att de värderats relativt lågt av deltagarna. Det betyder inte att de bör ignoreras, men det går väl i hand med MCT som lägger stor vikt vid inre motivation (Anthony et al., 2014).

”Hög lön” är den faktor som deltagarna anser sig erhålla i klart lägst utsträckning (se tabell 2). Det är även den faktorn där den största differensen av preferens och erhållande hittas (se tabell 3). En höjning av lönen kan därför vid en första anblick ses som självklar för att höja motivationen hos de anställda. Detta är dock inte nödvändigtvis fallet. ”Hög lön” är enligt MCT en så kallad ”tangible reward” och den typen av belöningar har visat sig tränga bort den inre motivationen när det kommer till intressanta arbetsuppgifter (Deci, Ryan & Koestner, 1999). Vidare har inre motivation visat sig ha större betydelse för arbetsuppgifter kopplade till kreativitet och tänkande utanför normerna, vilket innebär att om den inre motivationen minskar genom en löneökning så finns det en risk att kreativiteten hos de anställda minskar (Anthony et al., 2014). Om det är en bra idé att höja lönerna för bankanställda kan således bero på om de anställda har arbetsuppgifter där kreativitet är av stor vikt.

”Möjlighet till befordran” är något som skulle kunna ses som både en yttre- och inre motivationsfaktor. Yttre på så sätt att om du gör ett bra jobb under en period väntar en eventuell belöning i form av en befordran längre fram, vilket då skulle ses som en yttre belöning, och innebära en ökning av yttre motivation. En befordran följs vanligtvis av en löneökning som även det är en ökning av yttre motivation. Den inre motivationen består av

tillfredsställelsen att jobba sig närmre och närmre en befordran. I diagram 1 kan det utläsas att ”möjlighet till befordran” inte ligger högt varken på viktighetsgrad eller erhållandegrad. En granskning av tabell 3 visar däremot att differensen mellan viktighet och tillhandahållande är näst högst av samtliga motivationsfaktorer. Av den anledningen förefaller det som om de anställda skulle uppskatta en större möjlighet till befordran. Låg ”möjlighet till befordran” kan få anställda att känna att deras handlingar inte har konsekvenser, vilket kan leda till en känsla av nedsatt självbeslutande. Nedsatt självbeslutande är en av två psykologiska processer som tränger bort inre motivation (Anthony et al., 2014).

Den sista av de tre yttre motivationsfaktorerna är ”bekräftelse/erkännande”. Denna faktor ligger på en nionde plats vad gäller preferens (se tabell 1) och tar sig in på en sjunde plats vad gäller tillhandahållande (se tabell 2). Vidare tar den sig in på plats nummer åtta vad gäller differens mellan preferens och tillhandahållande (se tabell 3). Ett inte helt orimligt antagande skulle därför vara att ”bekräftelse/erkännande” inte är särskilt viktigt för deltagarna och de erhåller det redan i en acceptabel utsträckning. Även om så skulle vara fallet är detta enligt MCT en faktor som oftast inte har några nackdelar. ”Bekräftelse/erkännande” faller under ”verbal rewards” och när det ges kan yttre såväl som inre motivation öka. Detta är något som chefer och även kollegor kan dra nytta av. Det gäller bara att se till att när man ger en kollega, under- eller överordnad, bekräftelse eller erkännande, ska det vara för något som den personen haft direkt kontroll över. Vidare kan det uppfattas som mindre genuint om det sker allt för ofta. En annan fördel med ”bekräftelse/erkännande” är att det till skillnad från exempelvis ”hög lön” är en faktor som kommer till låg eller ingen kostnad.

### **5.3.3 Inre motivationsfaktorer**

Av de tio motivationsfaktorerna klassas sju som huvudsakligen inre faktorer. Dessa är i ordning efter preferens från enkätdeltagarna ”god arbetsmiljö”, ”god relation till kollegor”, ”meningsfullt arbete”, ”personlig utveckling”, ”god relation till närmsta chef”, ”balanserat arbets- och familjeliv” och ”ansvar/makt”. Faktorerna tog platserna 1–6 samt plats nummer 10. Det förefaller således som att deltagarna lägger stor vikt vid de inre motivationsfaktorerna bortsett från ”ansvar/makt”.

”God arbetsmiljö” var den faktor som enkättagarna sade var viktigast för att motivera dem (se tabell 1). Faktorn var dock endast fyra när det kom till tillhandahållandet av densamma (se tabell 2). Differensen av preferens och tillhandahållande var också det fjärde största (se tabell 3). När det kommer till ”god arbetsmiljö” är det troligtvis den svåraste faktorn komma med några konkreta synpunkter kring då arbetsmiljö som område är väldigt brett. Att föreslå för chefer att de ska förbättra arbetsmiljön blir således ganska intetsägande. Eftersom differensen trots allt är betydande så skulle chefer på eget bevåg kunna undersöka om där är någon/några arbetsmiljöaspekter som enkelt låter sig förbättras. ”God arbetsmiljö” har ingen tydlig koppling till MCT men är av mer tillfredsställande karaktär än yttre belöningskaraktär varför den hamnar under inre motivationsfaktorer.

”God relation till kollegor” och ”god relation till närmsta chef” rankades av bankanställda på andra respektive femte plats vad gäller preferenser (se tabell 1). Tillhandahållandet av de båda faktorerna var högst för relationen till kollegor och näst högst för relationen till närmsta chef (se tabell 2). Då differensen mellan preferenser och tillhandahållande också är låg (se tabell 3) verkar det som om dessa faktorer är något de anställda är särskilt nöjda med. Faktorerna saknar direkt koppling till MCT men har många kopplingar till andra motivationsfaktorer och kan således vara av stor indirekt betydelse. Exempel på faktorer som påverkas av att ha ”god relation till kollegor” samt ”god relation till närmsta chef” är ”bekräftelse/erkännande”, ”möjlighet till befordran” och ”personlig utveckling”. Faktorerna får således en indirekt påverkan på både yttre och inre motivation.

”Meningsfullt arbete” och ”personlig utveckling” tog sig in på en delad tredje plats vad gäller preferenser (se tabell 1). Vad gäller erhållandet så rangordnade deltagarna ”meningsfullt arbete” på en sjätte plats, medan ”personlig utveckling” kom på tredje plats (se tabell 2). I diagram 1 går det att utläsa att ”meningsfullt arbete” var den enda faktor som deltagarna fäste stor vikt vid som de inte erhöll i den utsträckning de ville. Dessa två faktorerna är troligtvis de med tydligast koppling till inre motivation av samtliga. Genomför en individ något som den anser vara ”meningsfullt arbete” och samtidigt har känslan av det sker en ”personlig utveckling” är det enklare att motiveras av arbetsuppgifterna i sig och känna tillfredsställelse. Då de båda faktorerna är av stor vikt för den inre motivationen är det viktigt att se vad som kan göras för att arbetet ska kännas mer meningsfullt och leda till personlig utveckling. Fokus bör baserat på enkätundersökningen ligga på att de anställda ska få en större känsla av att arbetet de utför är meningsfullt.

”Balanserat arbets- och familjeliv” är enligt diagram 1 den enda faktor som erhålls i större utsträckning än den läggs vikt vid. När det kommer till den absoluta differensen mellan preferens och erhållande (se tabell 3) är det dock tydligt att vikten är större än erhållandet i absoluta termer. Det förefaller dock inte vara något större problem för de tillfrågade som verkar nöjda med balansen mellan arbete och familjeliv jämfört med andra faktorer. Att känna en god balans mellan arbets- och familjeliv är självklart av vikt för den inre motivationen då anställda kan känna tillfredsställelse av att exempelvis inte behöva jobba orimligt långa dagar för att hinna med allt som krävs.

Den sista och enligt enkättagarna minst viktiga motivationsfaktorn är ”ansvar/makt” (se tabell 1). Faktorn rankades på åttonde plats vad gäller tillhandahållande (se tabell 2). I tabell 3 går det utläsa att ”ansvar/makt” är den faktor där differensen av preferens och tillhandahållande är som minst. Att känna ansvar eller makt bör dock på grund av dess natur ha en tydlig koppling till inre motivation. Uppenbarligen är det inget de tillfrågade lagt stor vikt vid jämfört med andra faktorer och således inget chefer inom banksektorn bör lägga för stor fokus på.

#### **5.3.4 Sammanfattning**

När det kommer till MCT är samspelet mellan yttre och inre motivation centralt. Yttre motivation och framför allt yttre belöningar tenderar att tränga bort inre motivation om belöningen ses som kontrollerande. Inre motivation har visat sig vara av särskilt stor vikt vid arbetsuppgifter där kreativitet är av stor betydelse. Om vissa åtgärder som exempelvis höjd lön bör implementeras kan således vara starkt beroende av arbetsuppgifterna anställda har. Det är därför svårt att argumentera för en generell löneökning trots att ”hög lön” var den motivationsfaktorn med störst differens mellan preferens och tillhandahållande. De två andra yttre faktorerna ”möjlighet till befordran” och ”bekräftelse/erkännande” kommer med väldigt låg risk då de generellt ses som mer understödande och därmed inte bortträngande av inre motivation. Eftersom skillnaden mellan preferens och tillhandahållande är klart större för “möjlighet till befordran” än “bekräftelse/erkännande” bör större vikt läggas där men båda faktorerna kan med fördel förbättras.

Enkättagarna lade stor vikt vid inre motivationsfaktorer. God relation till kollegor och närmsta chef värderades samt erhöles i stor utsträckning. När det kommer till god arbetsmiljö förefaller det finnas möjligheter till förbättringar men på grund av områdets bredd är specifika åtgärder svåra att ge. ”Meningsfullt arbete” och ”personlig utveckling” värderades båda högt och de största förbättringsmöjligheterna är här att göra att arbetet känns mer meningsfullt. Deltagarna upplevde vidare att de hade ett ”balanserat arbets- och familjeliv” och ”ansvar/makt” var inte av stor betydelse vilket innebär att de två faktorerna inte är i behov av några större åtgärder.

## 6 Slutsats och diskussion

### 6.1 Slutsats

Analysen visar att samtliga faktorer som ingått i enkätundersökningen är viktiga för motivationen hos bankanställda. De faktorer som det läggs störst vikt vid klassificeras som inre motivationsfaktorer enligt MCT, vilket tyder på att inre motivation, det vill säga den tillfredsställelse som kommer av att utföra en viss uppgift, är viktigare för deltagarna än yttre motivation. Resultatet visar även att hygienfaktorer överlag är viktigare för enkättagarnas motivation än motivationsfaktorer. Detta innebär att även hygienfaktorer kan användas i syfte att skapa motivation, vilket inte överensstämmer med det tvåfaktorteorin hävdar om hygienfaktorer. Av analysen framgår även att de faktorer som tillhör det femte steget om självförverkligande i Maslows behovstrappa är faktorer som är viktiga för deltagarnas motivation. Anledningen till detta kan vara att deltagarna i stor utsträckning redan uppnått de övriga stegen och därmed strävar efter att även uppnå det sista steget fullt ut.

”Hög lön”, ”möjlighet till befordran”, ”meningsfullt arbete”, ”god arbetsmiljö” och ”personlig utveckling” är de faktorer med störst skillnad mellan preferens och tillhandahållande. Av de fem är det endast ”hög lön” som är något kontroversiell, då den enligt MCT riskerar att tränga bort inre motivation. Ett ökat fokus på övriga fyra faktorer bör därmed vara fördelaktigt från bankchefers sida för att öka motivationen hos sina anställda. Bland dessa faktorer sticker ”meningsfullt arbete” ut. Detta eftersom faktorn har en hög viktighetsgrad, men trots detta har en låg erhållandegrad. Dessutom är ”meningsfullt arbete” en inre motivationsfaktor samt ingår i sista steget i Maslows behovstrappa, och dessa är, som tidigare konstaterats, viktiga för deltagarnas motivation; Att få de anställda att känna att arbetet de utför är mer meningsfullt är således den åtgärd som troligen skulle ha störst positiv påverkan på de anställdas motivation, även om alla fyra faktorer bör fokuseras på för att öka motivationen.

”Balanserat arbets- och familjeliv”, ”god relation till närmsta chef”, ”bekräftelse/erkännande”, ”god relation till kollegor” samt ”ansvar/makt” är de faktorer med lägst skillnader mellan preferens och tillhandahållande. Detta är med andra ord motivationsfaktorer de anställda upplever att de redan får i bra utsträckning jämfört med övriga faktorer. Bankchefer behöver således inte fokusera på dessa faktorer i lika stor

utsträckning som övriga. Det är dock viktigt att de inte helt ignoreras, eftersom samtliga faktorer är viktiga för motivationen hos de anställda.

## 6.2 Diskussion

Denna studie har visat vilka faktorer som är viktiga för att motivera bankanställda samt i vilken utsträckning dessa tillhandahålls. Utifrån detta har en analys gjorts kring vilka möjligheter det finns att öka motivationen hos bankanställda och därifrån har slutsatser kunnat dras. Det praktiska bidraget från denna studie är att chefer inom banksektorn kan använda sig av den för att få en inblick i vilka faktorer som kan användas för att öka motivationen hos sina anställda. Som tidigare nämnts är motivation en viktig del av en organisations ekonomistyrning och spelar en stor roll för hur väl en organisation lyckas uppnå sina uppsatta mål (Anthony et al., 2014). Eftersom de organisationer som på lång sikt presterar bäst är de som på ett effektivt sätt lyckas uppnå målen som är kopplade till organisationens strategi (Anthony et al., 2014), kan banker således öka sina långsiktiga prestationer genom att öka motivationen hos sina anställda. Som tidigare nämnts har det saknats studier som undersöker både vilka faktorer som motiverar bankanställda samt i vilken utsträckning dessa tillhandahålls, särskilt med geografisk närhet till Sverige, och det är denna forskningslucka som denna studie ämnat att fylla.

Viktigt att ha i åtanke är att ett icke-sannolikhetsurval har använts i denna studie. Vid denna metod är valet av enheter i populationen inte slumpmässigt, vilket gör det omöjligt att säkerställa att urvalet speglar populationen på ett korrekt sätt. Detta innebär att det inte går att dra några generella slutsatser som är giltiga för hela den population som studien ämnade att undersöka. Ett sannolikhetsurval, där alla enheter i populationen har lika stor sannolikhet att bli utvalda, hade kunnat göra studien mer trovärdig och allmänt giltig för populationen. Trots detta valdes ett icke-sannolikhetsurval, och detta beslut grundades på att det funnits för lite tid och för få resurser för att kunna genomföra ett sannolikhetsurval.

Bankbranschen beskylls som tidigare nämnts ofta för att vara giriga och ha allt för stort fokus på monetära belöningar (Reuters, 2012). Det har till exempel förts debatter kring hur bankernas girighet kan kopplas till både penningtvätt och skatteflykt (Sveriges riksdag, 2020). Resultatet av denna undersökning stämmer dock inte överens med dessa anklagelser,

utan visar istället att inre motivation, vilket är den tillfredsställelse som kommer av att utföra en viss uppgift, är viktigare än yttre motivation, som är beroende av någon typ av belöning som följer efter en utförd uppgift (Anthony et al., 2014). Eftersom anklagelserna inte stämmer in på den grupp som undersökts, kan det vara så att det är andra grupper inom banksektorn som anklagelserna riktas till. Det hade därför varit intressant att genomföra en liknande studie där man istället undersöker chefer på olika nivåer inom banksektorn för att se om de faktorer som är viktiga för deras motivation skiljer sig från den grupp som undersökts i denna studie.

En annan intressant upptäckt som gjorts är att hygienfaktorer överlag är viktigare för deltagarnas motivation än motivationsfaktorer, vilket inte överensstämmer med Herzbergs tvåfaktorteori. Resultatet stämmer mer överens med den kritik som teorin mottagit om att Herzberg inte tagit någon hänsyn till skillnader mellan individer i sina undersökningar, och att en faktor som leder till tillfredsställelse för en person kan leda till missnöjdhet hos någon annan, och vice versa (House & Wigdor, 1967). Med utgångspunkt i denna kritik hade det varit intressant att genomföra en undersökning som liknar den som gjorts i denna studie där även faktorer som exempelvis ålder, kön och hur länge personen arbetat på banken efterfrågas för att se om nämnda variabler har någon påverkan på vilka faktorer bankanställda anser vara viktiga för deras motivation.



## Källförteckning

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). E-bok: Management Control Systems: European edition. 1. uppl. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Araimi, A. (2013). Exploratory Study On Employees' Motivation In The Omani Private Banking Sector. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 16(2): 208-202. Tillgänglig på:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-14-02-2002-B004/full/pdf?casa\\_token=MoHzCdPVE00AAAAA:ZnKB7sjWS8KXGAtN1TcVIw-lipUiAgHKKqDjTOCkqVdtq7ahH6xHP7AMYtkke2XcCgbZqrJM6nyDHCYCCr6CZgl\\_zeJy2l8PEclPKokXDvAFdR6W](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-14-02-2002-B004/full/pdf?casa_token=MoHzCdPVE00AAAAA:ZnKB7sjWS8KXGAtN1TcVIw-lipUiAgHKKqDjTOCkqVdtq7ahH6xHP7AMYtkke2XcCgbZqrJM6nyDHCYCCr6CZgl_zeJy2l8PEclPKokXDvAFdR6W) [Hämtad 12 april 2021]

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10): 929-943. Tillgänglig på: <https://cupdf.com/document/does-herzbergs-motivation-theory-have-staying-power.html> [Hämtad 26 maj 2021]

Boeree, C. G. (2006). Abraham Maslow. *Personality theories*, 1-11. Tillgänglig på: <http://capacity-resource.middletonautism.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/03/abraham-maslow.pdf> [Hämtad 27 maj 2021]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Cherry, K. (2020) Updating Maslow's Hierarchy of Needs. *Verywellmind*. Tillgänglig på: <https://www.verywellmind.com/updating-maslows-hierarchy-of-needs-2795269#:~:text=Maslow's%20hierarchy%20of%20needs%20continues,not%20necessarily%20support%20Maslow's%20theory.&text=%22The%20theory%20is%20widely%20accepted,little%20evidence%20to%20support%20it.%22> [Hämtad 27 maj 2021]

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, Vol 125(6), pp. 627-668. Tillgänglig på: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1999-01567-001&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 27 maj 2021]

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of economic surveys*, 15(5): 589-611. Tillgänglig på: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-6419.00150?casa\\_token=voF7cjLkBA\\_MAAAAA:7q0VhBYafVwocfsbi84Ln4fcxFYOIT420edWylaIkb11hZvEosV1kMDK-AMtlkQ-uaJOxpdSKKp2jA](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-6419.00150?casa_token=voF7cjLkBA_MAAAAA:7q0VhBYafVwocfsbi84Ln4fcxFYOIT420edWylaIkb11hZvEosV1kMDK-AMtlkQ-uaJOxpdSKKp2jA) [Hämtad 28 maj 2021]

Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Tillgänglig på: <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/14%20One%20More%20Time%20How%20do%20you%20Motivate%20Employees.pdf> [Hämtad 12 april 2021]

Herzberg, F. (2017). E-bok: Motivation to Work. 1. uppl. London: Taylor and Francis.

House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4): 369-389. Tillgänglig på: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6265084&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 26 maj 2021]

Jerome, N. (2013). Application of Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3): 39-45. Tillgänglig på: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37416838/Applications\\_of\\_Maslows\\_theory.pdf?1429952872=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DApplication\\_of\\_the\\_Maslows\\_hierarchy\\_of.pdf&Expires=1622149254&Signature=NvFobb2cRqLBp5Qi-5b8cfwNaFioXEZzWA2V6Z7v4AC5UZvoAgwvh60CkEDpavVuWYJx-6mbfsRpoXxSsRxg3F5BmakEBiecBEZOppi2S1ZRhpITtpaOa4WliCTtp3guPJx6-ZcrM7Jm7DIISWd9CRgGIWR1VRDjFi8J4ZgMJPPkB8~Yh69JC717KIO3FU--bPni5MfaTXZ7CZMAT1nEkXG1IoRwcPGh4otA1Vx](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37416838/Applications_of_Maslows_theory.pdf?1429952872=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DApplication_of_the_Maslows_hierarchy_of.pdf&Expires=1622149254&Signature=NvFobb2cRqLBp5Qi-5b8cfwNaFioXEZzWA2V6Z7v4AC5UZvoAgwvh60CkEDpavVuWYJx-6mbfsRpoXxSsRxg3F5BmakEBiecBEZOppi2S1ZRhpITtpaOa4WliCTtp3guPJx6-ZcrM7Jm7DIISWd9CRgGIWR1VRDjFi8J4ZgMJPPkB8~Yh69JC717KIO3FU--bPni5MfaTXZ7CZMAT1nEkXG1IoRwcPGh4otA1Vx)

[Lvp0MPCRI9WvvzHKE2sflHhHij1mAIdmYHW12NBuJuF-EXlwG-gzG4ddGhexGmv7Y0GWPtE24ZMgGiA3BbtBEArj8hyxjF1VvdQT5qom16WE9Q\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOH F5GGSLRBV4ZA](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3524727) [Hämtad 28 maj 2021]

Kumari, K. W. S. N., Jayasinghe, G. J. M. S. R., Sampath, J. K. H. (2020). Employee Motivation Factors in Banking Sector: A Study on Qualitative and Quantitative Analysis. *Journal of Social and Political Sciences*. Vol. 3 No. 1. Tillgänglig på: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3524727](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3524727) [Hämtad 12 april 2021]

Körner, S. & Wahlgren, L. (2012). Praktisk statistik. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Maslow. A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370- 396  
Tillgänglig på: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>  
[Hämtad 12 april 2021]

Mbah, S. G. (2018). A study of transactional leadership style and its impact on employee motivation and performance in the UK banking sector : the case of the Royal Bank of Scotland. *University of the West of Scotland*. Tillgänglig på: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsble&AN=edsble.811832&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 28 april 2021]

Mittleman, W. (1991). Maslow's study of self-actualization: A reinterpretation. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(1): 114-135. Tillgänglig på: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022167891311010?casa\\_token=PBpx7rHODdEAAAAA:k\\_LV6ADPZi1NF7vbmAxPclxjyqMPzRwJhN\\_\\_wO0D6yem3gTOsYq-eaz3p\\_tMw\\_DXzZdCq24GoiS](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0022167891311010?casa_token=PBpx7rHODdEAAAAA:k_LV6ADPZi1NF7vbmAxPclxjyqMPzRwJhN__wO0D6yem3gTOsYq-eaz3p_tMw_DXzZdCq24GoiS) [Hämtad 27 maj 2021]

Osemeke, M. & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting*. Tillgänglig på: <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf> [Hämtad 27 maj 2021]

Persson, I. (2019). Bankerna lider inte av naivitet. *Aftonbladet*. Tillgänglig på:  
<https://www.aftonbladet.se/ledare/a/a2Vjw2/bankerna-lider-inte-av-naivitet> [Hämtad 28 april 2021]

Qayyum, A., Sukirno & Mahmood, A. (2011). A preliminary investigation of employee motivation in Pakistan's banking sector. *Research & Practice in Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 1, p38-52. Tillgänglig på:  
<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=65267249&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 27 maj 2021]

Reuters. (2012). Financial crises caused by "stupidity and greed": *Geithner*. Tillgänglig på:  
<https://www.reuters.com/article/us-usa-economy-geithner-idUSBRE83P01P20120426>  
[Hämtad 28 april 2021]

Sadri, G., Bowen, R. (2011) Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, Vol.43, Issue 10, p44-48. Tillgänglig på:  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=66247063&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 12 april 2021]

Svenska Bankföreningen. (2020a). Den svenska finansmarknaden. Tillgänglig på:  
<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/den-svenska-finansmarknaden/> [Hämtad 26 maj 2021]

Svenska Bankföreningen. (2020b). De stora bankkoncernerna. Tillgänglig på:  
<https://www.swedishbankers.se/fakta-och-rapporter/svensk-bankmarknad/de-stora-bankkoncernerna/> [Hämtad 26 maj 2021]

Sveriges riksdag. (2020). Särskild debatt om en ny bankläcka, skatteflykt och penningtvätt. Tillgänglig på:  
[https://www.riksdagen.se/sv/webb-tv/video/sarskild-debatt/sarskild-debatt-om-en-ny-banklacka-skatteflykt\\_H8C120201016sd](https://www.riksdagen.se/sv/webb-tv/video/sarskild-debatt/sarskild-debatt-om-en-ny-banklacka-skatteflykt_H8C120201016sd) [Hämtad 26 maj 2021]

Western Libraries. (u.å.). Biography - Frederick I. Herzberg (1923-2000). Tillgänglig på:  
<https://web.archive.org/web/20130710155515/http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html> [Hämtad 26 maj 2021]