

EXAMENSARBETE

Påverkar ett företags ekonomiska belöningar dess personalomsättning?

Christer Hägglund, Johnny Risberg

Ekonomprogrammet C-nivå

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

Luleå Tekniska Universitet

*Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation*

EXAMENSARBETE

Påverkar ett företags ekonomiska belöningar dess personalomsättning?

Författad av: **Christer Hägglund**
Johnny Risberg

Förord

Vid genomförandet av detta examensarbete på kandidatnivå har vi fått hjälp, synpunkter och idéer från många olika personer. Utan dessa personer hade arbetet säkerligen inte blivit vad det är i dag och vill därför rikta ett stort tack till de som känner sig träffade. Vi vill särskilt tacka våra handledare TorBjörn Nilsson och Johan Frishammar för deras råd och stöd. Vi vill även rikta ett stort tack till personalen på Effnet AB som gjorde det möjligt att genomföra uppsatsen, och särskilt till Helena Persson som varit mycket tillmötesgående och gett oss ovärderlig hjälp.

Luleå den 6 juni 2000

Christer Hägglund

Johnny Risberg

Sammanfattning

En av grundstenarna till företags utveckling och överlevnad i en konkurrensutsatt bransch är att arbeta utifrån en strategi som kan generera konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar kan uppstå på flera olika sätt där kompetent arbetskraft är en av dessa. Brist på kompetent arbetskraft inom exempelvis IT-branschen har lett till ett ökat användande av ekonomiska belöningssystem för att motivera personal till att stanna i företag. De ekonomiska belöningarna svarar ofta för en betydande del av företagets kostnader. Syftet med den här uppsatsen har varit att studera om de ekonomiska belöningarna i ett belöningssystem påverkar ett företags personalomsättning. Vi har genomfört en enkätundersökning och en intervju vid Effnet AB i Luleå. Vi har i vår undersökning funnit att ekonomiska belöningar är en viktig faktor att räkna med när det gäller att reducera personalomsättningen men att det kan finnas andra faktorer som väger lika tungt eller tyngre.

Abstract

One of the cornerstones for business development and survival in a hostile environment is the use of a corporate strategy to generate competitive advantage. Competitive advantage can emerge in many ways, where competence employees is one. The lack of competent personnel in, for instance, the IT-sector has led to an increased use of financial rewards to motivate the staff in order to decrease employee turnover. Financial reward systems are often one major cost for companies. The purpose of this essay has been to study if financial reward systems, affects employee turnover in a company. We have accomplished an opinion poll and an interview at Effnet AB in Luleå. We have in our research found that financial rewards is an important factor to consider when it comes to reduce employee turnover, but there could also be other factors that have similar and even larger impact on turnover-rates.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	DISPOSITION	2
2	TIDIGARE FORSKNING	4
2.1	BELÖNINGSSYSTEM	4
2.2	EKONOMISKA BELÖNINGAR	5
2.2.1	<i>Direkta belöningar</i>	6
2.2.2	<i>Indirekta belöningar</i>	7
2.3	MOTIVATION	8
2.3.1	<i>Förväntningsteorin</i>	9
2.3.2	<i>Rättvis principer</i>	10
2.4	EKONOMISKA BELÖNINGAR SOM MOTIVATIONSFAKTOR	11
2.5	ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE	12
2.6	PERSONALOMSÄTTNING	13
3	PROBLEMDISKUSSION	16
3.1	SYFTE	18
3.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ANALYS	18
4	METOD	19
4.1	FORSKNINGSANSATS	19
4.1.1	<i>Kvalitativ och kvantitativ metod</i>	20
4.2	UNDERSÖKNINGSANSATS	20
4.2.1	<i>Litteratursökning</i>	21
4.2.2	<i>Urval</i>	21
4.3	DATAINSAMLINGSMETOD	21
4.3.1	<i>Tillvägagångssätt för datainsamling</i>	22
4.3.2	<i>Dataanalysmetod</i>	22
4.4	METODPROBLEM	23
5	UNDERSÖKNINGAR PÅ EFFNET AB	25
5.1	ALLMÄNT OM FÖRETAGET	25
5.2	KONKURRENSEN OM ARBETSKRAFT I BRANSCHEN	26
5.3	EFFNET AB:S BELÖNINGSSYSTEM	27
5.4	PERSONALOMSÄTTNING PÅ EFFNET AB	28
6	ANALYS	29
6.1	PÅSKJUTANDE KRAFTER	29
6.1.1	<i>Ekonomiska belöningar</i>	29
6.1.2	<i>Motivation</i>	29
6.1.3	<i>Arbetstillfredsställelse</i>	30
6.2	DRAGANDE KRAFTER	30
6.3	PERSONALOMSÄTTNING	31
7	SLUTSATS	33
7.1	ANVÄNDER FÖRETAG EKONOMISKA BELÖNINGAR FÖR ATT REDUCERA PERSONALOMSÄTTNINGEN?	33
7.2	MOTIVERAR DE EKONOMISKA BELÖNINGARNA ANSTÄLLDA ATT STANNA KVAR I FÖRETAG?	33
7.3	PÅVERKAR EKONOMISKA BELÖNINGAR I ETT BELÖNINGSSYSTEM FÖRETAGS PERSONALOMSÄTTNING?	34
7.4	REKOMMENDATIONER FÖR FORTSATT FORSKNING	34

KÄLLFÖRTECKNING

BILAGOR

BILAGA 1. Intervjuguide

BILAGA 2. Enkätfrågor för anställda vid Effnet AB

BILAGA 3. Sammanställning av enkätsvar

Figurförteckning

FIGUR 1. MODELL AV UPPSATSENS DISPOSITION.....	3
FIGUR 2. BELÖNINGSSYSTEMETS STRUKTUR	5
FIGUR 3. EKONOMISKA BELÖNINGARS OLIKA DELAR.....	5
FIGUR 4. ILLUSTRATION AV HERTZBERGS MOTIVATIONSTEORI.	9
FIGUR 5. SAMBANDET MELLAN PRESTATION, MOTIVATION OCH ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE GENOM BELÖNINGAR .	17
FIGUR 6. ANALYSMODELL	18
FIGUR 7. EFFNET AB:S ORGANISATIONSSTRUKTUR.	25

1 Inledning

Inledningen har till uppgift att presentera uppsatsens ämnesområde. Vi kommer i detta kapitel därför att kortfattat introducera läsaren i frågor som rör personalomsättning motivation och belöningsystem.

Ett företags förmåga att överleva på lång sikt vilar på ett flertal faktorer, en av dessa är en slagkraftig verksamhetsidé kopplad till en konkurrenskraftig strategi och för företagets behov kompetent personal. Den övergripande strategin måste därför även innefatta företagets personal. För att kunna rekrytera och behålla önskvärd personal använder sig många företag sig av Human Resource Management (HRM) och Human Resource aktiviteter (HR-aktiviteter). Att nå konkurrensfördelar genom HR-aktiviteter som kan innefatta utbildning och motivationshöjande åtgärder, är ett effektivt sätt att rekrytera och behålla önskvärda personer i företagen. (Bernardin & Russel, 1998)

På 1950-talet stannade personalen i genomsnitt 22 år på samma arbetsplats medan motsvarande siffra i dag är fyra till fem år. (Byttner, 1999) I dag vill varken arbetsgivare eller anställda ha ett livslångt anställningsförhållande, tiden då människor stannade 10 år och längre hos samma arbetsgivare börjar snart bli ett kapitel i historieböckerna. Lojaliteten betalar sig sällan och inte ens arbetsgivarna vill ha sina anställda kvar så länge. Den anställdes kompetens urholkas med tiden, utvecklingen stannar av, initiativrikedomen hos nyanställda byts ut mot rutiner och företagen stagnerar. Samtidigt vill arbetsgivaren ha den anställda kvar tillräckligt länge för att han eller hon skall hinna generera högre vinstnivåer vilket medför att det inte är lönsamt att medarbetare hoppar in och ut efter bara något år. Rekrytering och kompetensutveckling kostar väldigt mycket och det kan ta upp till ett år eller längre innan en person är fullt produktiv och drar in mer än vad han eller hon kostar. (Lones, 1999)

Att attrahera svårfångad personal på arbetsmarknaden är inte lätt. Den situation som arbetsgivare allt oftare stöter på är en brist på arbetskraft med önskvärd kompetens, vilket hindrar företags utveckling (Karlsén, 1997) I expansiva områden är denna brist inom exempelvis informations teknologi (IT) mycket påtaglig. (Valvik & Furulund, 2000) Företag har många gånger en personalomsättning som överstiger 25 procent, vilket kan medföra svårigheter att behålla och rekrytera nyckelpersoner till företagen. Möjligheten för arbetskraft att fritt röra sig i Europa har i och med Sveriges inträde i EU ökat avsevärt. Dessutom har den nya Öresundsbron fungerat som en magnet när det gäller att dra till sig IT-företag. (Ottoson, 1998) Det är därför ett logiskt antagande att företag som är belägna på mindre attraktiva orter kommer att få än svårare att rekrytera och attrahera personal. Oattraktiva orter blir då de orter som ligger geografiskt långt ifrån tillväxtområden, som exempelvis stora delar av Norrbotten.

En faktor som ofta påtalas som attraherande vid nyanställningar är möjligheten att göra karriär i företaget, men den är sannolikt inte den enda som gör att ett företag blir intressant för potentiella medarbetare. Många gånger ses alla attraktiva faktorer som en helhet och eftersom alla faktorer i grunden är olika måste de även ses separat. Dessa behöver inte bara innefatta lön utan allt från befordran, sociala faktorer, geografisk lokalisering, flexitid med mera. (Lipsey & Childress, 1999)

Att tillfredsställa de anställdas behov blir allt viktigare i syfte att intressera och motivera de anställda. Problemet för många företag kan vara att veta vad som motiverar de anställda och hur företaget kan påverka detta, samt hur de inverkar på de anställda. Samtliga faktorer kan då ses som motivationsfaktorer där företag väljer den/de som de tror bäst passar de anställdas behov. Dessa faktorer vävs ofta in i företagskulturen vilket gör att de är svåra att förändra.

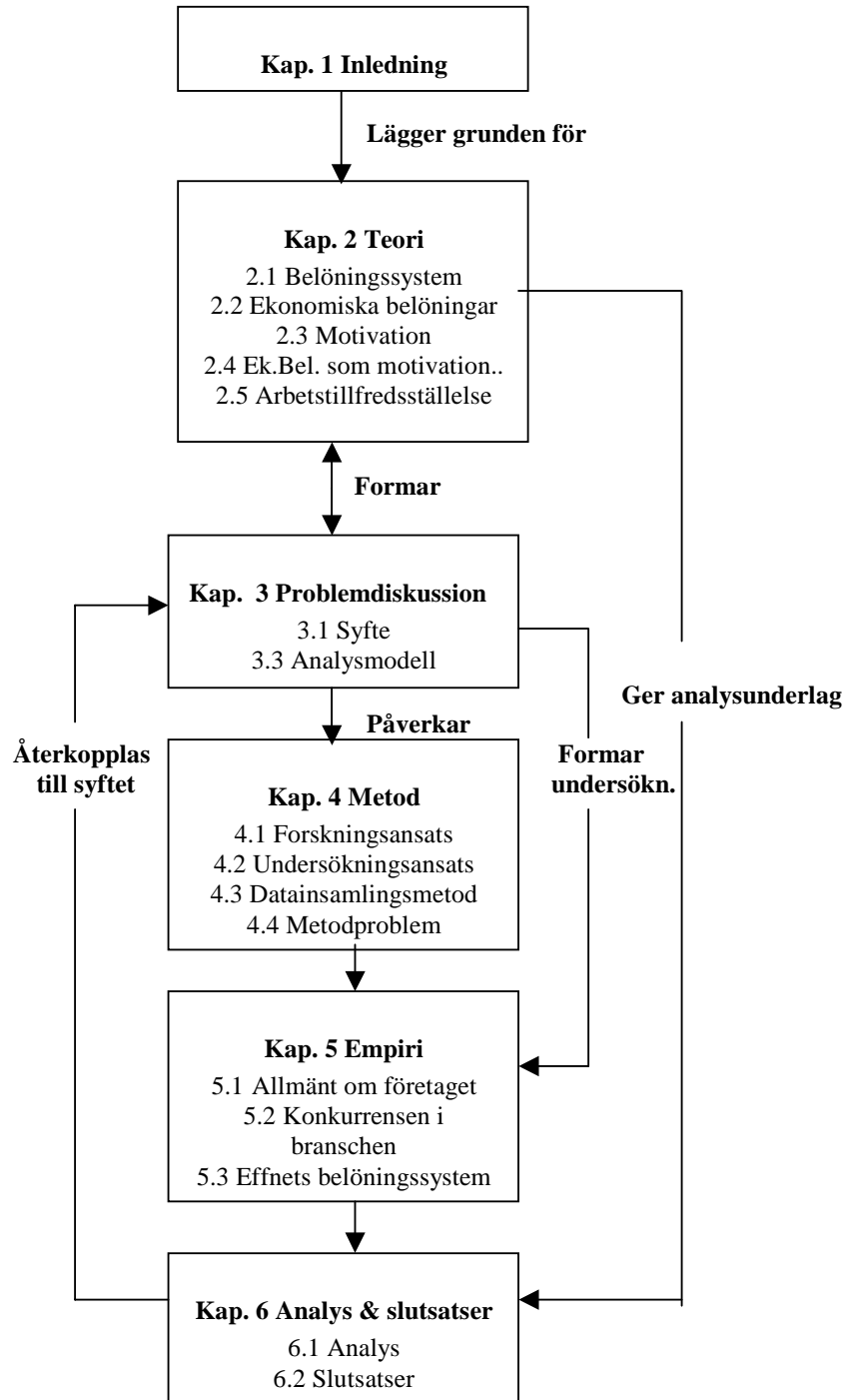
Vilka av motivationsfaktorerna är då avgörande för att få människor att trivas och därmed stanna kvar i företag? Ett flertal författare behandlar frågan med en gemensam utgångspunkt som säger att individerna styrs av sina egna behov och intressen. De fortsätter med det på grund av de belöningar de får och den arbetstillfredsställelse det ger. (Jonsson, 1992) För att förstå individens motivation till arbetet måste följaktligen analyseringen av detta innefatta sambandet mellan individens behov och vad företaget kan erbjuda. I en sådan analys kan olika motivationsteorier vara användbara verktyg. Företag använder sig av belöningar för att motivera de anställda att arbeta men skulle i förlängningen även kunna användas för att minska de orsaker som gör att anställda väljer att sluta på en arbetsplats och söka sig till en annan vid en för företaget ogynnsam tidpunkt.

Denna uppsats kommer fortsättningsvis att behandla belöningsystemets inverkan på anställdas motivation till att stanna kvar i företag. Vi kommer kort att belysa belöningsystemens utformning, vilka belöningar som kan användas av ett företag och den motivation det ger. Tonvikten kommer att ligga på ekonomiska belöningar.

1.1 Disposition

Nästföljande kapitel är vårt teorikapitel där ekonomiska belöningsystems påverkan på motivation kommer att behandlas utifrån tidigare forskning. Motivationen är kopplad till arbetstillfredsställelse varpå sambandet däremellan kommer att beskrivas. Personalomsättningen i sin tur påverkas i stor utsträckning av den anställdes arbetstillfredsställelse vilket redogörs för sist i kapitlet. Teorin lägger grunden för vår problemdiskussion som i sin tur leder till uppsatsens syfte som länkar tillbaka till teorivalet. I samma kapitel redogör vi för vår analysmodell. Metoden som används för att möjliggöra denna uppsats påverkas av uppsatsens syfte och beskrivs i kapitel fyra. Metoden bestämmer utformningen på vår empiriska undersökning tillsammans med de redogjorda teorierna och uppsatsens syfte. Empirin redogör vi för i kapitel fem. Den empiriska studien ger tillsammans med de redovisade teorierna ett underlag för analys. Analysen görs i det sjätte och sista kapitlet där även slutsatser dras. Slutsatserna återkopplas slutligen till uppsatsens syfte.

Figur 1 visar sambanden mellan de olika kapitlen genom pilarna. I rutorna har vi samlat de delar som ingår i kapitlen och den sista kopplingen görs tillbaka till syftet som ligger i problemdiskussionen.



Figur 1. Modell av uppsatsens disposition

2 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer vi översiktligt att beskriva belöningsystems struktur. De ekonomiska belöningarna är en av de viktigaste komponenterna i många belöningsystem varför vi redogör för vilka belöningsformer som där ingår. Belöningsystem syftar till att motivera anställda och vi redogör därför för vad motivation är. Motivationen kopplas till de ekonomiska belöningarna vilket påverkar arbetstillfredsställelsen. I slutet av kapitlet beskriver vi hur arbetstillfredsställelsen påverkar personalomsättningen.

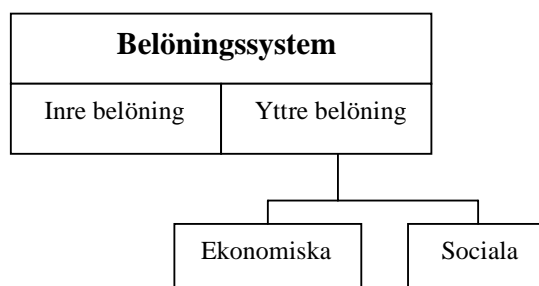
2.1 Belöningsystem

För att kunna styra ett företags medarbetare mot verksamhetens mål kan företag använda sig av olika belöningsystem. Ett belöningsystem syftar till att motivera de anställda att utföra de arbetsuppgifter som de tilldelats på ett sätt som ur organisationsnivå är det rätta. (Jacobsen & Thorsvik, 1998) Svensson och Wilhelmsson (1988) ansluter sig till detta och menar att eftersom det är människor som anstränger sig måste dessa känna sig motiverade. Enligt Svensson och Wilhelmson (1988) finns både positiva och negativa belöningar. De säger att tvång är en negativ belöning som vilar på sanktioner eller på hot om sanktioner vilket inte behöver bygga på direkt fysiskt våld, utan kan också vara strukturellt och grunda sig på en samhällsstruktur som inte medger några alternativa försörjningsmöjligheter. Tvång är svårförenligt med kvalitet och har dessutom en tendens att underminera andra belöningar. Det går därför inte att först hota med våld och sedan vädja till offrets rättskänsla eller lojalitet. Den som använder tvång hamnar i en återvändsgränd där denne blir tvungen att använda ytterligare våld för att driva igenom sin vilja. Den här belöningsformen är således fel att använda. Belöningsystemet skall i stället för en piska användas som en morot för att motivera de anställda, och det är just denna form av positiva belöningar vi i fortsättningen kommer att behandla.

För att ett belöningsystem skall fungera är resultatmätning en kritisk komponent. Utan någon typ av resultatmätning kan företaget inte belöna den anställde. Det är vanligt att det saknas ett bra underlag för analys av resultat och på många håll måste därför ett sådant underlag först tas fram. Det är viktigt för alla att det går att följa resultatet och göra jämförelser över tiden. Underlaget måste klargöra vad som skall mätas och vad som är möjligt att mäta. En annan viktig del är att belöningsystemet bygger på ärlighet, ett medvetet belöningsystem är självsanerande i den meningen att det upphör att fungera om det missbrukas. Det skall vila på normer som är allmänt accepterade på arbetsplatsen och brott mot normerna kommer att innebära att belöningsystemets trovärdighet sätts ur spel. Den som ger en belöning måste dessutom vara ärlig och uppfattas som trovärdig, detta eftersom ärlighet och trovärdighet skapar förtroende mellan lokala parter. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

Jakobsen och Thorsvik (1998) delar upp de positiva belöningarna i inre och yttre belöningar. De inre är sådana som individen ger sig själv efter ett genomfört arbete vilket exempelvis kan vara positiva känslor som är knutna till det nedlagda arbetet och resultatet. De yttre belöningarna är sådana belöningar som individen erhåller från organisationen vilka i sin tur kan delas upp i ekonomiska belöningar och sociala belöningar. Ekonomiska belöningar är de belöningar som har

ett ekonomiskt värde medan de sociala endast är förknippade med exempelvis en klapp på axeln eller några uppmuntrande ord efter ett bra genomfört arbete. Detta kan illustreras enligt figur 2 nedan.



Figur 2. Belöningsystemets struktur

Det kan antas att de sociala belöningarna ibland inte alltid är så tydliga. Exempelvis kan det vara svårt för den anställda att förstå om det är menat att vara en belöning när någon får ett ”tack för dagen” innan den anställda går hem, eller om det är en del av företagskulturen. När det är svårt att utskilja de sociala belöningarna är de även svåra att mäta. Detta stämmer väl överens med Svensson och Wilhelmssons (1988) åsikt då de säger att det är det ekonomiska belöningsystemet som anses vara den mest grundläggande delen av varje belöningsystem, särskilt inom näringslivet. Den fortsatta inriktningen av arbetet kommer därför att behandla ekonomiska belöningar.

2.2 Ekonomiska belöningar

De ekonomiska belöningarna består av flera olika belöningsformer som antingen kan vara direkta eller indirekta. Direkt belöning är vad som i vardagstal kallas lön och används för att förklara finansiell ersättning, i normalfallet pengar. Det inkluderar sådana element som grundlön, övertidsersättning, skiftlön, bonus, provision med mera. Den indirekta belöningen inkluderar övriga anställningsförmåner som försäkring, sjukdagar, semesterdagar, bilförmån med mera. (Bernardin & Russel, 1998) De ekonomiska belöningarna kan därmed delas upp enligt figur 3 nedan.



Figur 3. Ekonomiska belöningars olika delar

För företaget är det ofta en stor fråga om de skall belöna anställda genom direkta belöningar eller indirekta belöningar. (Bernardin & Russel, 1998) Enligt Appelby (1977) är det inte ovanligt att arbetsplatser kombinerar och på så sätt tillämpar både direkt och indirekt belöning. Den ekonomiska belöningen behöver således inte vara en belöning i pengar trots att vi fortsättningsvis delvis kommer att använda oss av denna term. Ytterligare en dimension ges av Bernardin och Russel (1998) som anser att direkt belöning i sig är uppdelad i två komponenter, den fasta lönen och lön som baseras på prestationer. Skillnaden mellan de båda är att i den senare talas det om en ersättning som utgår efter vad som har presterats, oavsett vilken ansträngning detta krävt. Indirekt belöning skiljer sig på det sättet att den mer är kopplad till befattningen och anställningen som sådan än till arbetsuppgiften.

2.2.1 Direkta belöningar

Tidslön är den dominerande fasta löneformen. Den baseras på olika tidsramar såsom månader, veckor, timmar och är oberoende av prestation. Den fasta lönen kan även grunda sig på kapacitet. Med detta menas att en bedömning sker utifrån individens förmåga, oavsett om det är fråga om ursprunglig talang eller något som förvärvats genom erfarenhet. En fördelning efter ansträngning innebär att den anställda belönas efter hur länge och hårt denna ansträngt sig för att utföra en uppgift, oavsett resultatet. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

I slutet av sextiotalet, var enligt Lindholm (1968) ackordslöner ett av våra viktigaste medel att stimulera de anställda till att nå den produktion företaget syftade till. Idag finns ackordet fortfarande kvar, om än i mindre omfattning, och delas upp i det rena ackordet och det blandade ackordet. Det rena ackordet har ett direkt proportionellt samband mellan prestation och lön vilket tidigare anses varit den väsentliga och nödvändiga stimulansen som behövts för att nå avsedda resultat. Det blandade ackordet innehåller ett moment utöver det rena ackordet, detta är den tidsbaserade fasta lönen som kompletteras med ackordet. Ackordslönerna ligger i allmänhet på en betydligt högre nivå än de traditionella tidslönerna vilket försvaras med att arbetsprestationerna vid ackordsarbete anses bli högre. Ackordsarbetet har kritiserats av många fackföreningar ur arbetsmiljösynpunkt, och en övergång till tidslön och fasta månadslöner har därför på senare tid genomdrivits på många områden. (Elvander, 1991)

Lön som baseras på prestation är en klassisk drivkraft. När den tillämpas på insatsen i ett visst jobb leder den oftare till ackordslön än tidslön. Om den i stället baseras på viljan att utbilda sig och byta till mer krävande jobb leder den till ett lönesystem med stora skillnader, inte till en solidarisk lönepolitik. Oavsett tillämpningen går det att skilja mellan individuella och kollektiva drivkrafter. I det senare fallet fördelas lön och andra förmåner efter en behovsprincip inom kollektivet där konkurrens mellan individer ersätts av konkurrens mellan kollektiv. Materiella drivkrafter stimulerar mer till rutininsatser än till innovativt och självständigt beteende. Högre ackord leder ibland till ökad och ibland till minskad eller oförändrad prestation. Ofta utvecklas ett gruppsyck i arbetslaget som håller nere arbetstakten. Hur den enskilde arbetaren reagerar på detta beror bland annat på dennes sociala bakgrund. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

En annan form av prestationsbaserad lön är resultatlönen. Med resultatlön avses ett system där bonus eller premier utbetalas individuellt och fortlöpande till de anställda på enhetsnivå (avdelning, division – eller i mindre företag; hela företaget) sedan enheten nått ett visst resultat

utöver budget eller annan plan. Belöningen är i regel kollektiv, lika för alla, men det kan också förekomma som individuellt utmätta prestationstillägg, som ingår som en rörlig del av lönen. (Elvander, 1991) Generella eller kollektiva bonussystem arrangeras så att de anställda erhåller en bonus eller en periodisk ersättning utan att detta är direkt knutet till deras prestation. Bonusen kan exempelvis delas ut till alla anställda en gång per år. Bonussystemen anses vara billiga att installera och sköta, de uppmuntrar även den anställde som därigenom får ett större intresse i företagets affärsverksamhet. Kritiker menar dock att systemen är väldigt avlägsna det verkliga arbetet och att bonusen kan vara en för liten del av ersättningen för att vara signifikant, den anställde kan dessutom sällan i förväg räkna ut vad denne skall erhålla. (Appelby, 1977)

Grundfilosofin med ett resultatlönesystem är att det skall kunna finansiera sig självt och dessutom ge ett visst överskott. Tanken är att produktivetsförbättringar skall täcka de ökande kostnaderna samtidigt som förhoppningen är att löneglidningen skall begränsas och att företagsledningen därigenom skall få bättre kontroll över löneutvecklingen. Vanligen läggs resultatlönen ovanpå den fasta lönen och alla inom företaget brukar ingå i samma system. Skälet är att resultatlörens främsta syfte är att skapa ”vi-anda” och samarbete, därigenom skall lönsamheten ökas. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

2.2.2 Indirekta belöningar

De indirekta belöningarna ligger mer eller mindre utanför det ordinarie lönesystemet och kallas därför ibland för alternativa belöningsformer eller marginalförmåner. De indirekta förmånerna riktar sig till att höja arbetsmoralen och öka anställningsstabiliteten. Dessa kan innefatta vinstdelning, delägarskap, sjuklön, pensionssystem, fri lunch, tjänstebil, biljetter till sportevenemang, fri telefon, rabatter av olika slag, barnpassning och mycket mer. Många gånger är det endast fantasin som sätter stop för vilka indirekta belöningar de anställda kan erhålla. I dag är tillhandahållandet av indirekt löner en ökande ersättningsmodell för de anställda, men så har det inte alltid varit. Denna belöningsform var från början ett system för att moraliskt och etiskt tillgodose behövande anställdas behov. (Appelby, 1977)

En betydande form av indirekta belöningar är olika former av vinstandelssystem. Dessa innefattar del av vinsten som överstiger vad som betraktas som en företagsekonomisk nödvändig vinst, vilken fördelas till de anställda. Denna delning sker på företags- eller koncernnivå där personalens andel av ”övertinsten” i regel tillförs en fond som investerar pengarna i aktier (huvudsakligen företagets egna) och uttag av de enskilda andelarna kan ske först efter ett visst antal år. Vinstdelningen är inte direkt produktivetsrelaterad; den omfattar alla anställda i den utsträckningen företaget som helhet gör goda vinster, vilket kan bero på även andra faktorer än de anställdas bidrag till produktiviteten. (Elvander, 1991)

En typ av vinstdelning som uppmärksammas på senare tid är möjligheter för de anställda att ta del av optioner eller konvertibla skuldebrev (konvertibler), det vill säga att ta del av framtida vinster som de själva delvis arbetar ihop. (Jonsson, 1992) Konvertibler är den alternativa belöningsform som ligger längst bort från löneförhandlingssystemet och det fackliga inflytandet. Det handlar om en ny och förmånlig form av erbjudanden riktade till de anställda att köpa aktier i företaget. Den anställde lånar pengar till arbetsgivaren, som betalar något under marknadsmässig ränta på lånet; arbetsgivaren förmedlar ofta lån till lånet mot något högre ränta. Efter ett visst

antal år löser bolaget in konvertiblerlånet; härvid – eller tidigare – kan den anställda i stället välja att få aktier för lånet vilket kan vara en bättre affär om aktierna under tiden har stigit i värde. (Jonsson, 1992)

LO, TCO, Metall och SIF har länge varit kritiska till de alternativa belöningsformerna som används eftersom dessa belöningsformer ger de anställda dålig inkomstrygghet. Belöningsformerna är oacceptabla även ur fördelningspolitisk synpunkt eftersom endast en mindre del av lönetagarna får del av förmånerna – och då endast om företaget går bra, annars inte – medan resten står helt utanför. Vidare anses de nya belöningsystemen ge de anställda och deras organisationer minskat inflytande över lönebildningen. Detta genom att arbetsgivarnas makt ökar, anställda knyts till företaget och facket riskerar att försvagas. Arbetstagarorganisationerna är dock inte eniga rakt igenom. På lokal nivå är organisationerna ofta positiva mot de nya formerna av belöningsystem beroende på att arbetarna vill ta del av vinsten. (Elvander, 1991)

2.3 Motivation

Robbins (1996, s 212) definierar fritt översatt motivation som ”*viljan att lägga ner en stor ansträngning mot en organisations mål, betingad av ansträngningens möjlighet att tillgodose individuella behov.*” Ett flertal teorier behandlar frågan om vilka krafter som får den enskilda människan att arbeta för kollektiva mål och släppa till dennes tid och energi. Jonsson (1992) sammanställer de olika delarna som påverkar motivationen i en gemensam utgångspunkt där individerna styrs av sina egna behov och intressen. Maslows teori är nog den mest kända av alla motivationsteorierna. Enligt Robbins (1996) antog Maslow att det inom människan existerar en hierarki av fem grundläggande behov som i sin tur kan delas in i lägre och högre behov:

Lägre

- Fysiologiska behov – hunger, törst, sex, och andra kroppsliga behov.
- Behov av trygghet – säkerhet och skydd mot fysisk och mental skada.
- Sociala behov – ömhet, tillhörighet, acceptans och vänskap.

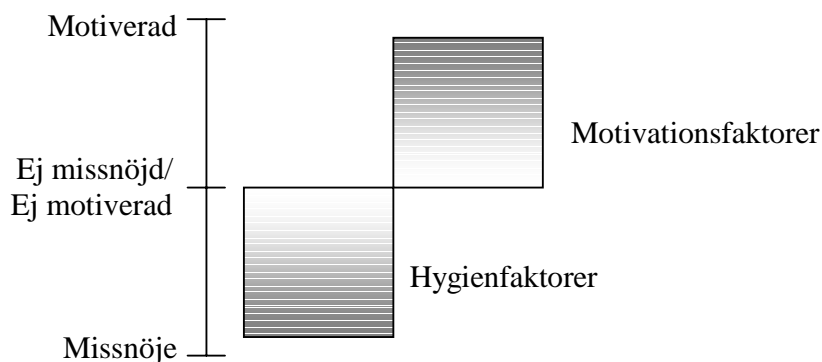
Högre

- Behov av uppskattning – interna faktorer så som självrespekt och självständighet, och externa behov så som status, igenkänning, uppmärksamhet.
- Självförverkligande behov – att uppnå vad individen har potential och kapabel till.

Alla individer har vid en given tidpunkt ett primärt och dominerande behov. Flera av behoven kan vara uppfyllda samtidigt, men bara det som är dominerande styr individens motivation. För att det dominerande behovet skall vara motiverande måste de underliggande behoven vara uppfyllda. Exempelvis blir behovet av trygghet ett dominerande behov först när de fysiologiska behoven är uppfyllda och det uppfyllda behovet styr inte längre individens motivation. För att förstå vad som motiverar en individ är det således viktigt att ha kunskap om vilka behov individen har. De lägre behoven kan uppfyllas utifrån (externt) medan högre behoven endast kan uppfyllas av individen själv (internt). Ett externt sätt att tillfredställa de lägre behoven är att exempelvis erbjuda den anställda lön, anställningskontrakt och fackmedlemskap. (Robbins, 1996) Ett problem med Maslows teori är att den inte bygger på några empiriska undersökningar som

stödjer hans antaganden i verkligheten, dock anser Rubenowitz (1994) att teorin fungerar bra som förklaringsmodell. Enligt Robbins (1996) finns inga kopplingar mellan ekonomiska belöningar och tillfredsställelse av de högre behoven, vi skall dock senare visa andra teorier som visar just detta

Maslows motivationsteori har av Herzberg anpassats till arbetsorganisationen där han fört fram den så kallade tvåfaktorteorin. Herzberg talar om hygienfaktorer och motivationsfaktorer som kan ses som negativt respektive positivt stimulerande för individens motivation. Hygienfaktorerna är relaterade till individens grundläggande behov (Maslows lägre behov) och gestaltas i arbetslivet av exempelvis goda arbetsförhållanden och kompetent arbetsledning. Saknas hygienfaktorerna uppkommer otillfredsställelse i arbetet vilket när de vänds i sin positiva motsats, resulterar i en passiv tillfredsställelse som trots detta inte är motiverande i längden. Motivationsfaktorerna å sin sida är knutna till behov högre upp i Maslows hierarki, eller de så kallade självförverkligande behoven vilka ökar arbetstillfredsställelsen. I arbetet ges dessa av exempelvis ansvar, uppskattning och möjligheter till avancemang. (Jonsson, 1992) Detta kan illustreras enligt figur 4 nedan.



Figur 4. Illustration av Herzbergs motivationsteori.
Omarbetad från Svensson och Wilhelmson (1988)

2.3.1 Förväntningsteorin

En av den i dagsläget mest accepterade förklaringarna till motivation enligt Robbins (1996) är Vrooms förväntningsteori. Enligt denna har en individ hög motivation ifall denne förväntar sig att få en viss belöning vid ett visst uppnått resultat. Enligt Jonsson (1992) kan individens motivation då bestämmas av två förhållanden:

- Individens förväntar sig att en viss aktivitet leder till ett visst resultat. Om individen tror att sannolikheten att uppnå detta mål är låg, kommer även motivationen att vara låg.
- Individens motiveras om detta resultat också leder till att individens egna behov samtidigt tillfredsställs.

Genom att belöningar knyts till det önskade resultatet, kan det enligt Robbins (1996) vara möjligt att öka individens motivation. Förväntningsteorin gör vidare gällande att individer gör medvetna och rationella val av vilket slags företag eller organisation de vill arbeta i. Som exempel sägs att individer som värdesätter yttre belöningar, söker sig till företag med prestationsbaserade löneformer (Jonsson, 1992). Förväntningsteorin har dock enligt Robbins (1996) fått kritik för sitt begränsade användningsområde. Kritiker hävdar att teorin endast tenderar att ge ett mer rättvisande resultat när det gäller att förutsäga situationer där ansträngningsgrad och resultat samt resultat och belöning är klart uppfattad av individen.

2.3.2 Rättvisepinciper

Enligt Jonsson (1992) är de flesta forskare eniga om att begreppet rättvisa har en central roll i belöningsdiskussioner. En belöning som utgår till en viss anställd bör vara en funktion av arbetsvärdering, meritvärdering och arbetsmarknadsläget för att uppfattas som rättvis. Enligt den så kallade rättviseteorin jämför sig individer med varandra på arbetsplatsen. Vad individen själv erhåller i belöning för sina arbetsprestationer jämförs med vad andra erhåller. Om individen upplever sig vara orättvist behandlad kommer han att begära mer i belöningar. Får han inte det finns en risk att hans motivation sjunker. För att individen skall bli tillfredsställd i sitt arbete måste han alltså uppleva att det råder balans mellan vad han presterar och vad han får ut i belöningar i jämförelse till andra anställda. (Jonsson, 1992)

Synen på vilka jämförelser som i allmänhet är de mest relevanta kan enligt Svensson och Wilhelmson (1988) inte förklaras av det klassiska ekonomiska antagandet att individen strävar efter att maximera sin belöningsnivå. Exempelvis är anspråksnivån en viktig förklarande variabel vilken i sin tur beror på tidigare framgångar eller misslyckanden. Enligt Svensson och Wilhelmson (1988) finns det fem olika jämförelser som har avgörande betydelse för hur individer uppfattar sin belöningsnivå:

- Jämförelse nu – då: att jämföra sin nuvarande situation med den tidigare.
- Jämförelse jag – du: att jämföra sin situation med en annans.
- Jämförelse jag – vi: att jämföra sin egen situation med situationen i allmänhet för den grupp denne anser sig tillhöra.
- Jämförelse jag – de: att jämföra sin situation med situationen i allmänhet för medlemmar i en annan grupp.
- Jämförelse vi – de: att jämföra sin egen grupps situation med motsvarande för en annan grupp.

Att belöningar är rättvisa utgår från att anställda vill att belöningsystem och befördringspolicyn skall ligga i linje med deras förhoppningar. När en lön ses som rättvis, baserat på arbetsbehov, individuell skicklighet, och det allmännas lönestandard – är det troliga att den anställdes tillfredsställelse ökar. Belöningsystemet måste med andra ord accepteras för att fylla sin funktion. (Robbins, 1996) Även om det är en självklarhet måste det först fastslås att det inte finns någon objektiv rättvisa. Det som uppfattas som rättvist är subjektivt och en rättvis bedömning för den ene kan vara höjden av orättvisa för den andre. (Svensson & Wilhelmson, 1988) Herrman och Lindholm (1974) menar att metoden att olika arbeten skall betalas olika, är en princip som av

de allra flesta betraktas som rimlig. Högre lön för arbeten som ställer högre krav på arbetstagaren är ett av de medel som stimulerar rekryteringen till sådana arbeten. Högre lön för arbetstagare som gör bättre insatser i ett visst arbete kan även bidra till att höja resultatnivån. Vidare anser Herrman och Lindholm (1974) att följande differentieringsprinciper kan anses vara allmänt accepterade såsom rimliga och rättvisa grunder för löneskillnader:

- Ett svårare arbete bör betalas mer än ett enklare.
- En bättre prestation bör betalas mer än en lägre.
- En högre grad av duglighet bör betalas mer än en lägre.

Belöningen bör utformas så att de nämnda differentieringsprinciperna tydligt kommer till uttryck vilket bland annat innebär att olika lönesatser bör användas för arbeten med olika svårighetsgrad. Utformning måste anpassas till förutsättningarna i det individuella fallet och en sådan anpassning krävs för att det verkliga löneutfallet på ett rimligt sätt skall komma att ansluta till de differentieringsprinciper som tillämpas. (Herrman & Lindholm, 1974)

2.4 Ekonomiska belöningar som motivationsfaktor

En aspekt på ekonomiska belöningar är i vilken utsträckning belöningsystemet kan verka motiverande. Människors attityd gentemot ekonomiska belöningar och då främst pengar grundas enligt Tang och Kim (1999) redan vid barnsben och stannar kvar under hela människans verkamma liv. De hävdar vidare att pengar påverkar individers beteende, effektivitet och prestation. Svensson och Wilhelmson (1988) hävdar att det empiriskt finns vissa belägg för att människor presterar mera, åtminstone i enkla repetitiva arbeten så som när de arbetar på ackord. Ett renodlat ackordsarbete kan ge belöningar varje vecka eller månad, medan olika typer av bonussystem kan ge belöningar varje år eller i extremfall utbetalningar som sker efter pensioneringen. Det är tveksamt om en ökad insats som ger en högre pension 40 år senare kan te sig särskilt motiverande i vardagslivet (Jonsson, 1992). Det bör som regel finnas ett tidsmässigt och rumsligt samband mellan den arbetsprestation som belönas och själva belöningen. Den skall således komma när den anställde tycker sig ha gjort sig förtjänt av den enligt förväntningsteorin. Belöningen skall utdelas av den som kan bedöma att denne har gjort sig förtjänt av den och mottagaren måste uppfatta belöningen som just en belöning. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

Jonsson (1992) anser att om belöningar i pengar skall ha den effekt som önskas, förutsätts det bland annat att individen i sitt arbete i hög grad motiveras av den inkomst han kan tjäna. Om arbetet i sig och dess innehåll i stället är den främsta drivkraften, är sådana belöningar mindre verkningsfulla. Ett självständigare arbete kan i sådana fall vara effektivare som motivationsfaktor. Under senare tid har forskning om motivation enligt Robbins (1996) i allt mindre grad koncentrerat sig på pengars vikt som motivationsfaktor. Andra komponenter har i stället kommit i fokus så som utmanande jobb, mål, involveringsgrad i viktiga beslut, feedback och andra ickemonetära belöningar. Å andra sidan skriver Robbins (1996) att pengar är det viktigaste incitamentet till arbetsmotivation, eftersom dess form möjliggör för den anställde att köpa de behovstillfredsställande saker denne behöver. Människor kanske inte endast jobbar för pengar, om individen redan är ekonomiskt oberoende och prioriterar andra saker i livet kan det tänkas att pengar kommer lågt ner på motivationslistan. Trots detta är det inte en orimlig tanke att

få skulle gå till arbetet utan pengar som belöning. Pengar kan även ses som företagets värdering av den anställdes arbete i förhållande till övriga anställdas arbetsinsats. Robbins (1996) replikerar sig själv och menar att det som försvar mot detta finns undersökningar som visar att pengar inte är den enda motivationsfaktorn, dock har dessa undersökningar svårt att argumentera mot att pengar inte motiverar. Enligt förväntningsteorin vill pengar därför motivera i den utsträckning det är möjligt att tillfredsställa individens personliga mål och om den uppfattas vara beroende på ett beteende.

Svensson och Wilhelmson (1988) har en syn på pengar som symboler, vilka kan innehålla icke-materiella belöningar. De kan vara tecken på status, säkerhet och makt där ett löneyft betyder något helt annat för låginkomsttagaren än för den välbetalde, vars grundläggande behov redan är tillfredsställda. För den högavlönade har lönenivån kanske främst ett symboliskt värde – den tas till tecken på att han är en betydelsefull person med ett ansvarsfullt arbete, vilket gör att den personen närmar sig de högre behoven i Maslows motivationsteori. Det finns ett så starkt samband mellan status och inkomstnivå att drivkraften i de sociala behoven sällan framstår som skilda från de materiella, trots att de sociala ofta kan vara starkare. Jacobsen och Thorsvik (1998) anser att belöningar ofta handlar om vårt behov av att synas, bli uppmärksammade och känna att vi betyder något. Vi vill att det skall märkas om vi är frånvarande. Om de sociala drivkrafterna inte går samman med de ideologiska uppkommer vissa risker för målförskjutning. Tävlingen sker för dess egen skull utan hänsyn till målen. (Ibid) Ett annat problem med renodlade sociala drivkrafter är att de kan leda till en ensidig manipulering uppifrån. (Svensson & Wilhelmson, 1988) Enligt Bernardin och Russel (1998) spelar belöningen en avgörande roll i livsstil, status och självaktning sett från individens perspektiv. Belöningarna avgör var människor bor, hur stor disponibel inkomst de har och hur de tillbringar sin semester. Människors val av vilka jobb de accepterar, hur länge de stannar där, och vilken grad av arbete de lägger ner, är även de faktorer som påverkas av belöningarna.

Givetvis vill inte alla bli ekonomiskt belönade med mycket pengar, men det viktigaste när ekonomiska belöningar sammankopplas med motivation, är inte det exakta värdet som ges utan att belöningen uppfattas som rättvis i enlighet med rättviseteorin. Individer som inte uppfattar belöningen som rättvis tenderar att känna sig otillfredsställda. (Robbins, 1996)

2.5 Arbetstillfredsställelse

Varje person besitter ett antal olika jobbrelaterade attityder som är en individs negativa eller positiva uppfattning av aspekter i arbetslivet. De vanligaste attityderna är i det här fallet involvering, engagemang och arbetstillfredsställelse. Involvering hänför sig till den grad en person identifierar sig med sitt jobb, aktivt deltar i det och anser sitt handlande ha ett egenvärde. Engagemang å sin sida refererar till den grad en anställd kan identifiera sig med en organisations mål och viljan att stanna kvar där, medan termen arbetstillfredsställelse refererar till en individs allmänna attityd mot sitt jobb. En person med hög tillfredsställelse har en positiv attityd mot sitt jobb och tvärtom. (Robbins, 1996) Bland de viktigaste faktorerna på vad som påverkar arbetstillfredsställelsen nämner Robbins (1996) mentalt föränderligt arbete, stödjande arbetssituation, stödjande kollegor, att jobbet passar den anställdes personlighet och rättvisa belöningar

Den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och prestationen ökar. Den som känner att hon presterar bra på jobbet blir mer motiverad och känner större arbetstillfredsställelse. (Svensson & Wilhelmsson 1988) Det dubbelriktade sambandet mellan arbetstillfredsställelse, motivation och prestation, förklaras och illustreras av Svensson och Wilhelmsson (1988) med att ett bra belöningsystem leder till ett positivt samband och ett dåligt belöningsystem leder till ett negativt samband mellan arbetstillfredsställelse motivation och prestation. Robbins (1996) förklarar vidare att sambandets djup kommer att avgöras av belöningsystemets utformning.

En anställds eventuella otillfredsställelse eller tillfredsställelse behöver inte enbart ses ur produktivitetssynpunkt. Otillfredsställelse har även en förmåga att påverka den anställda att byta jobb vilket således i längden även påverkar personalomsättningen i organisationen. Robbins (1996) menar dock att en viktig moderator för sambandet mellan tillfredsställelse och personalomsättning är den anställdes grad av prestation. Bland högpresterande individer är graden av tillfredsställelse mindre viktig vid förutsägningar av personalomsättning. Detta beror på att organisationen anstränger sig hårdare för att behålla dessa med hjälp av lönehöjningar, beröm, uppskattning och ökade möjligheter till avancemang. Individer som presterar sämre än de högpresterande tenderar däremot att i värsta fall motarbetas av organisationen som kanske till och med uppmuntrar dessa till att byta jobb. Andra faktorer som är viktiga när det gäller valet att byta jobb är arbetsmarknads-villkor, alternativa jobb-möjligheter och längden på tjänsten i organisationen. (Ibid)

2.6 Personalomsättning

Personalomsättning kan definieras som lämnandet av en organisation för en annan. Detta innebär exempelvis att sluta en anställning på tillverkningsavdelningen i ett företag för en ny anställning på distributionsavdelningen i samma företag inte är att klassificera som personalomsättning. (March & Simon, 1958)

Enligt Tang, Kim och Tang (2000) har under de senaste årtionden undersökningar om personalomsättning varit ett viktigt ämne inom HRM. Personalomsättningen är en av de mest populära områden som undersöks eftersom det är relaterat till en organisations grundstomme på en konkurrensutsatt marknad. Som vi tidigare har nämnt beror individers motivation till arbetet på olika faktorer. March och Simon (1958) hävdar att den primära faktorn som påverkar den anställdes motivation är den anställdes arbetstillfredsställelse definierad av den anställda själv. Ju större den individuella arbetstillfredsställelsen är desto mindre är den uppfattade önsknigen att lämna arbetsplatsen. Faxén, Odhner och Spånt (1989) hävdar å sin sida att personalomsättning beror på sex olika faktorer:

- Upphörande av vikariat eller anställning för visst arbete
- Rörlighet efter större friställningar
- Naturlig rörlighet
- Rörlighet på grund av arbetsförhållanden m.m.
- Karriärrörlighet
- Lönedriven rörlighet

Hebard (2000) säger å sin sida att personalomsättningen endast beror på fyra kriterier:

- Arbetstillfredsställelse
- Möjligheter till utbildning och utveckling
- Uppskattning som leder till befordring
- Tillfredsställande belöningar

Oavsett författare är arbetstillfredsställelsen ett grundläggande drag. March och Simon (1958) hävdar att en större mängd belöningar från en arbetsgivare till individen leder till att konflikten mellan arbetet och den individuella krav minskar. Kravet är den anställdes uppfattning av vad han i sin anställning är värd i pengar och status. Detta skulle enligt författarna vara universellt accepterad.

Vi diskuterade i förra avsnittet att ökade belöningar förstärker motivationen vilket leder till större arbetstillfredsställelse. Jonson (1992) skriver att pengar kan ses både som en motivator eller som en hygienfaktor enligt Herzberg där pengarnas värde finns i betraktarens ögon. Att belöningar endast skall ses som de symboler de är, gör att dessa logiskt sett uppfyller både Maslows och Herzbergs teorier. De ekonomiska belöningarna är genom sin form den enda feedback från organisationen en anställd som har behov av självförveckligande får. (Giddens i Jacobsen och Thorsvik, 1998) Belöningen är således även motiverande för detta ändamål och förstärker därigenom arbetstillfredsställelsen.

Tang et al (2000) talar om "Money ethic scale" som är ett värdefullt instrument som kan användas för att mäta den attityd som anställda har gentemot pengar. De som har åsikten att pengar inte är av ondo, vill tjäna mer och anser även att pengar representerar ett mått på hur väl de har lyckats. Dessa individer kan ha en benägenhet att byta jobb oftare än andra som inte har samma värderingar, å andra sidan finns det en möjlighet att individers attityd gentemot pengar ändras vilket även ändrar deras attityd till att byta jobb. De som lämnar en anställning har i regel lägre lön än de som väljer att stanna kvar. Robbins (1996) menar att det finns andra faktorer inblandade som exempelvis faktiska jobb möjligheter, hur länge individen har varit trogen arbetsplatsen och givetvis ålder.

Svensson och Wilhelmson (1988) har en annan syn på löneskillnader och anser att pengar inte har någon generell inverkan på sökandet efter nya arbeten, förklaringen till detta är bland annat socialpsykologisk. Individens handlande bestäms inte av en enkel önskan att maximera lönen utan är mera fråga om att nå en acceptabel nivå som motsvarar ett behov som individen har definierat själv. Individen strävar efter att behålla sin invanda belöningsnivå och anspråken beror på dennes tidigare erfarenheter som stiger med framgångar och sjunker med misslyckanden. Individer som tidigare lyckats bra i sökandet efter välbetalda arbeten reagerar starkt på materiella drivkrafter och de som lyckats sämre reagerar svagare eller inte alls. Trots detta hävdar Tang et al (2000) att pengar och pengars värde har blivit en viktigare motivationsfaktor med åren. Pengar sätter värde på människorna, den som har bäst betalt är även den som är nummer ett. Om skillnaden mellan nummer ett och nummer två är allt för stor kan detta leda till att nummer två överväger att byta jobb.

Campion (1991) fann även han att den viktigaste orsaken för att frivilligt byta jobb bland annat var högre löner. Anställda är mer nöjda med resultatet att byta jobb om de byter för högre lön. Individer som lämnar anställningen tenderar enligt Hellriegel och White (1973) att ha lägre lönetillfredsställelse än de som stannar. Slutsatsen som Campion (1991) drar är att den viktigaste orsaken till att byta jobb är för att tjäna mer pengar. Judge (1993) skriver att individer som var missnöjda med sitt jobb men positiva till livet i allmänhet, var de som var mest benägna att byta jobb. Judge (1993) förklarade detta med att dessa individer är mer benägna att förändra sin levnadssituation.

Enligt March och Simon (1958) beror personalomsättningen vidare på vilka ”dragande” och ”påskjutande” krafter individen upplever. Den uppfattade dragningskraften för en individ att byta jobb beror på vilka möjligheter marknaden erbjuder i form av antal lediga jobb till vilka denne är kvalificerad och villig att acceptera. Dessa måste dessutom vara synliga för individen. Ju större antal lediga jobb av denna karaktär ju större dragningskraft ger dessa. De påskjutande krafterna baseras på upplevelser från den nuvarande arbetsplatsen. Det vill säga den arbetstillfredsställelse individen känner. Tang et al (2000) skriver att flera studier om personalomsättning har blivit publicerade som styrker teorin om ”dragande” och ”påskjutande” krafter. Dessa visar att otillfredsställelse i arbetet är en sådan kraft som kan ”skjuta” anställda mot att undersöka möjligheten till alternativ anställning. De faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen är således de som bör tas hänsyn till om minskad personalomsättning är önskemålet.

Tang et al (2000) gjorde en undersökning som visar att den gamla uppfattningen att det krävs två variabler för att byta jobb: påskjutande (förhållanden på arbetsplatsen) och dragande krafter (arbetsmarknaden) inte alltid stämmer. Anställda som värdesätter pengar behöver ingen skjutkraft för att byta jobb, det räcker med en dragningskraft från något annat jobb. Hur sant detta är med hänsyn till de ovan förda resonemangen är osäkert. Dock verkar det mest logiskt att om någon byter jobb för högre lön så är denne missnöjd med lönen som erhålls i den nuvarande anställningen. Missnöjet är således att hänföra till en otillfredsställelse i arbetet.

3 Problemdiskussion

Problemdiskussionen skall introducera läsaren i problemområdet. Vi för därför här en diskussion utifrån de tidigare forskning som vi redogjort för och detta avsnitt är därför upplagt på samma sätt. Först behandlas belöningsystem och dess motiverande funktion. En diskussion huruvida ekonomiska belöningar är motiverande följer och kopplas till arbetstillfredsställelse. Vi diskuterar sedan hur arbetstillfredsställelsen förhåller sig till personalomsättning och om ekonomiska belöningar kan användas för att minska denna.

Ett belöningsystem består av olika åtgärder som syftar till att bättre ta tillvara de anställdas kompetens och resurser. Ekonomiska belöningar anses vara den mest grundläggande delen av varje belöningsystem, särskilt inom näringslivet. Skälet till detta varierar, men vanligtvis handlar det om att öka produktivitet och effektivitet, engagera de anställda och öka deras motivation. (Svensson & Wilhelmson, 1988) Under senare år har dock en annan aspekt på belöningsystemet tillkommit där förmågan att motivera medarbetare har blivit allt viktigare. (Robbins, 1996) Motivation definieras av Robbins (1996) som ”vilja att lägga ner en stor ansträngning mot en organisations mål, betingad av ansträngningens möjlighet att tillgodose individuella behov”. För att förstå hur motivationen påverkar individers behov används olika. Maslows motivationsteori är den mest kända men denna har enligt Rubenowitz (1994) varit utsatt för stark kritik. Är denna kritik befogad?

Maslows teori leder till att ekonomiska belöningar endast kan uppfylla de mest grundläggande behoven. Behovet av andra typer av belöningar än de rent ekonomiska ökar ju längre upp i hierarkin individen kommer. Hertzberg däremot anser att det endast är motivationsfaktorer som motiverar individer, ekonomiska belöningar tillhör hygienfaktorerna och är därför inte motiverande. (Jonsson, 1992) Om inte ekonomiska belöningar är motiverande för annat än de mest grundläggande behoven, innebär då detta, att det i organisationer med välavlönad personal, inte går att motivera de anställda med högre ekonomiska belöningar?

På senare tid har motivationsforskning övergivit pengars betydelse som motivator och i stället framhävt andra faktorer såsom: utmanande jobb, mål, involveringsgrad i viktiga beslut, feedback och andra icke monetära belöningar. Är inte ekonomiska belöningar över huvud taget motiverande och om så skulle vara fallet, varför har då varje arbetsplats ekonomiska belöningar?

Ekonomiska belöningar är fortfarande det viktigaste incitamentet till arbetsmotivation. Genom dess form kan den anställde köpa de behovstillfredställande sakerna denne behöver. (Robbins, 1996) Att pengar är det mest lämpade mediet för omsättning av varor är uppenbart. Människor kanske inte endast jobbar för pengar, men utan ekonomiska belöningar skulle få människor kunna motiveras att arbeta. En annan fördel med ekonomiska belöningar är att de kan ses som en värdering av den anställdes arbete där de anställda kan se vilket värde organisationen sätter på den anställde och hur de är värderade i förhållande till övriga anställda. (Jonsson, 1992) Ekonomiska belöningar är den enda riktiga feedback individer får av ett utfört arbete och är en symbol för de självförverkligande behoven enligt Maslows teori. Ekonomiska belöningar och särskilt pengar skall därför ses som de symboler de egentligen är. (Giddens i Jacobsen & Thorsvik, 1998) Kan dessa symboler ha en motiverande effekt?

Då människor är olika varierar även vilka belöningar som prioriteras. Vissa individer kan prioritera inre belöningar eftersom det hjälper dem att upprätthålla känslan av kontroll över arbetssituationen. Sådana individer kan uppleva stora yttre belöningar som hot mot denna kontroll och då kan en introduktion av ekonomiska belöningar följaktligen minska - snarare än öka - deras motivation. (Yabes & Zussman i Jonsson, 1992) För företag är det väldigt viktigt att de ekonomiska belöningarna får avsedd effekt, detta då denna form av belöning kan uppgå till mellan 70-80% av företagets totala rörliga kostnad. (Bernadin & Russel, 1998) Enligt Robbins (1996) besitter varje person ett antal olika attityder som är den personens negativa eller positiva uppfattning av aspekter i arbetslivet. En av dessa är arbetstillfredsställelse.

Motivation påverkar både prestation och arbetstillfredsställelse, den som känner stor tillfredsställelse i sitt arbete blir motiverad att göra ett ännu bättre arbete och prestationen ökar. Den individ som anser sig göra ett bra arbete blir mer motiverad och känner större arbetstillfredsställelse. För att förstärka detta samband används belöningar vilket kan illustreras enligt figur 5 nedan.



Figur 5. Sambandet mellan prestation, motivation och arbetstillfredsställelse genom belöningar

Arbetstillfredsställelse behöver inte enbart ses ur produktionssynpunkt eftersom otillfredsställelse även har en förmåga att leda till att den anställde överväger att byta jobb. Givetvis finns andra faktorer inblandade så som faktiska jobb möjligheter samt hur länge personen har varit trogen arbetsplatsen. (Robbins, 1996) Det kan även vara svårt att finna ett jobb där individen bor, varvid utflytningsmöjligheten måste tas med som en faktor. Dessa faktorer kan ses som dragande och påskjutande enligt March och Simon (1958) Judge (1993) fann att individer som var missnöjda med sitt jobb men positiva till livet i allmänhet var de som var mest benägna att byta jobb. Judge förklarade detta med att dessa individer är mer benägna att förändra sin levnadssituation. Campion (1991) fann att den viktigaste orsaken för att frivilligt byta jobb var högre löner och karriärmöjligheter. Anställda är mer nöjda med resultatet att byta jobb om de byter för högre lön eller möjligheten att göra karriär. Således borde organisationer som fokuserar på dessa faktorer ha en lägre personalomsättning. Individer som lämnar sin anställning tenderar enligt Hellriegel och White (1973) att ha lägre lönetillfredsställelse än de som stannar. Slutsatsen som Campion (1991) drar är att den viktigaste orsaken till att byta jobb är att tjäna mer pengar. Är så fallet?

3.1 Syfte

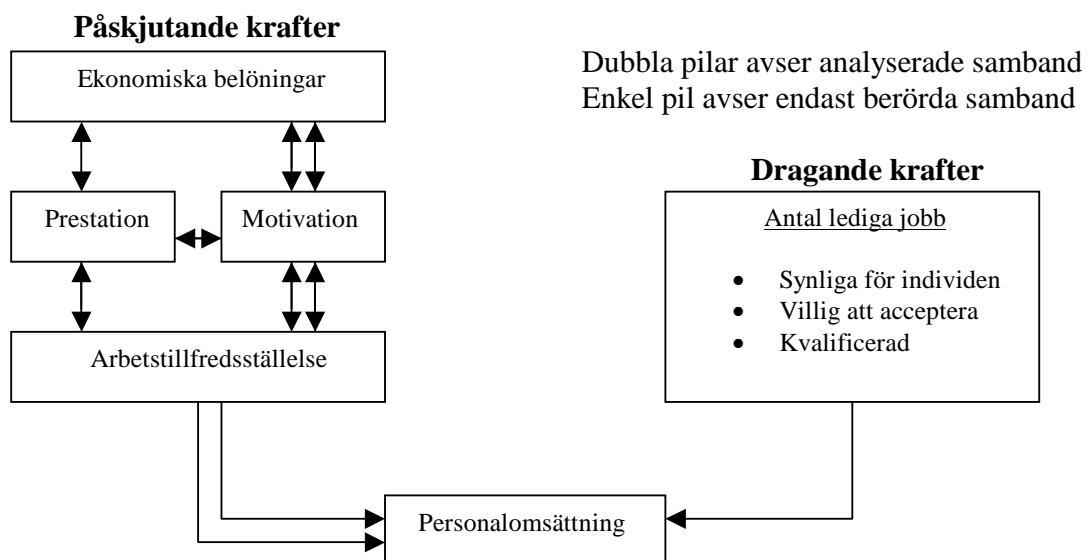
Med utgångspunkt i problemdiskussionen är vårt syfte att studera om de ekonomiska belöningarna i ett belöningsystem påverkar ett företags personalomsättning.

Följande forskningsfrågor skall användas för att besvara syftet:

- Använder företag ekonomiska belöningar för att hålla nere personalomsättningen?
- Motiverar ekonomiska belöningar anställda att stanna kvar i företag?

3.2 Tillvägagångssätt för analys

För att kunna analysera vårt empiriska material har vi använt oss av en analysmodell (figur 6) som logiskt visar sambanden mellan de dragande krafterna och de påskjutande krafterna, samt hur dessa påverkar personalomsättningen.



Figur 6. Analysmodell

Samband som vi *analyserar* i arbetet är uteslutande de påskjutande krafterna. Vi jämför tidigare forskning inom ekonomiska belöningar, motivation, arbetstillfredsställelse och personalomsättning med vår intervju och enkät. Samband som vi *berör* i arbetet finns både inom de dragande och påskjutande krafterna vilket inte kommer att analyseras lika utförligt, dock finns det frågor som behandlar dessa delar både i intervjun och enkäten. Detta för att ge en helhetsbild av branschen och visa att det finns andra faktorer som kan påverka personalomsättningen.

4 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur undersökningen gick till. Vi går in på de olika aspekter som bör tas hänsyn till då en undersökning genomförs. Detta innefattar undersökningens syfte, forskningsansats, litteratursökning, undersökningsansats, urval, datainsamlingsmetoder samt den metod för analys vi har använt oss av. Sist i kapitlet behandlar vi de metodproblem som kan uppstå.

Lundahl och Skärvad (1992) delar in undersökningar i fem olika metoder, explorativa, beskrivande, förklarande, diagnostiska och utvärderande undersökningar. Den explorativa metoden innebär att problemformulering och problemprecisering ofta uttrycks i hypoteser, - att orientera utredaren i utredningens frågeställning, - att orientera utredaren i vad som är känt i ämnet redan tidigare, - att komma fram till en preciserad och sammanhängande undersökningsplan. Vidare är syftet med den förklarande metoden att besvara frågan varför och går ofta ut på att statistiskt pröva så kallade hypoteser, utredaren försöker även identifiera de faktorer som tillsammans orsakar ett visst fenomen, det vill säga att finna ett orsakssamband. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1998) anser att förklarande undersökningsmetod är att föredra när problemet är tämligen strukturerat.

Syftet med vår undersökning var att göra en explorativ undersökning. Vi har studerat ämnesområdet för att sätta oss in i de problem som uppsatsen berör och kommit fram till en preciserad och sammanhängande undersökningsplan. Vi har även valt att använda oss av vissa inslag och delar av förklarandemetoden eftersom problemet var tämligen klart strukturerat; - vi visste vad vi ville ha svar på, men vi visste inte svaren.

4.1 Forskningsansats

Vid genomförandet av en undersökning finns det två olika sätt att dra slutsatser på. Dessa kallas induktion och deduktion. Med induktiv ansats menas att undersökaren utifrån observationer av verkligheten (empirin) erhåller data som kan generaliseras och som ligger till underlag för teorin. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998) Med en induktiv metod kommer dock undersökaren inte fram till hundra procentigt säkra slutsatser, eftersom undersökaren utgår från empiriskt material, vilket sällan utgör en fullständig grund för att kunna göra detta. (Thurén, 1996) I den deduktiva ansatsen utgår undersökaren från en teori varvid testbara påståenden om verkligheten formas. Genom logisk slutledning kommer undersökaren fram till resultat. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998) Lundahl och Skärvad (1992) menar att en undersökare kan använda sig av en process bestående av både induktion och deduktion:

- Ett fenomen som tycks följa ett konsistent mönster observeras.
- Ett stort urval av data smalas in för att undersöka om konsistensen återfinns i det större materialet.
- En teori utvecklas för att förklara fenomenet – Induktion.
- Teorins implikationer används för att göra förutsägelser – Deduktion.
- Förutsägelseerna prövas. Uppstår de konsekvenser som förutsades?

Vi har valt ett deduktivt synsätt i vårt arbete, detta eftersom vi utgått från befintliga teorier när vi format vår frågeställning. Vi har sedan samlat in data vilka tolkats och jämförts med teorin.

Genom att vi inte hade något stort urval av data kunde vi inte generalisera och därigenom erhålla någon ny teori. De teorier som har tagits upp behandlar i huvudsak motivation med hjälp av belöning i olika avseenden.

4.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Beroende på sättet att mäta och graden av mätbarhet talas det om kvalitativa och kvantitativa metoder. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998) Kvalitativ metod används då syftet med undersökning är att gå in på djupet inom ett begränsat område istället för att välja att undersöka ett större område mer ytligt. Kvalitativa metoder kan utföras på flera olika sätt, till exempel genom observation, intervjuer eller dokument/textanalyser. Kvantitativ metod däremot används då syftet med undersökningen är att få begränsad information av en mängd undersökningsenheter. (Repstad, 1999) Lundahl och Skärvad (1998) menar att kvantitativa undersökningar baserar sina slutsatser på data som kan kvantifieras medan Eriksson och Wiedersheim-Paul (1998) förklarar det med att materialet i en kvantitativ undersökning är uttryckt i siffror som är möjliga att analysera med en matematisk och/eller statistisk metod.

Vi har valt att arbeta med en kvalitativ inriktning eftersom vi gått på djupet i ett företag. Bell (1993) anser dock att klassificeringen av en metod som kvalitativt, kvantitativt, etnografiskt, survey-inriktat, eller som aktionsforskning inte innebär att en forskare, när han väl bestämt sig för en viss metodisk inriktning, inte får avvika från de tillvägagångssätt som normalt förknippas med metoden i fråga. Varje perspektiv eller angreppssätt har sina starka och svaga sidor och vart och ett av dem passar in i en viss kontext. Vi anser dock att vårt arbetsätt har haft en klart kvalitativ inriktning.

4.2 Undersökningsansats

Enligt Yin (1994) finns det fem olika undersökningsansatser att välja emellan. Dessa är experiment, surveys, skrivbordsundersökningar, historiska fallstudier och fallstudier. Valet av undersökningsansats beror på följande tre punkter:

- Vilken typ av forskningsfråga det gäller; vem, vad, hur, var och varför?
- Vilken grad av kontroll som undersökaren har över händelser och beteenden.
- Graden av fokusering på nutida händelser.

Vi har valt att genomföra en survey på det utvalda företaget eftersom vi i vår undersökning var intresserade av att både få djupgående information från ledningen i företaget och begränsad information från de anställda, vilka vi ansåg vara representativa för den aktuella branschen. Detta gick enligt oss att kombinera i en survey eftersom vi följde Svennings (1999) förklaring av en survey som en beskrivande eller förklarande undersökning av intervju- eller enkättyp baserad på ett representativt urval. Oftast handlar surveyundersökningar om folks attityder och handlingsmönster vilket vi ansåg stämde ganska väl med undersökningens syfte. Lundahl & Skärvad (1992) anser att när det gäller surveyundersökningar skall de vara standardiserade

eftersom samtliga respondenter skall svara på samma frågor under likartade omständigheter vilket skapar goda förutsättningar för en kvantitativ bearbetning och analys av svaren.

4.2.1 Litteratursökning

Vi har samlat in största delen av vår litteratur från Luleå tekniska universitets bibliotek. Vi har bland annat letat efter material i bibliotekets databaser. Detta material har dels funnits på plats, dels funnits på andra bibliotek som vi beställt ifrån. Litteraturen har bestått av böcker och vetenskapliga artiklar. Annan litteratur som vi tagit del av har varit artiklar som vi funnit i vetenskapliga databaser på Internet, bland annat Ebsco, ABI/Inform och Affärsdata. De sökord vi använt oss av har bland annat varit: turnover, motivation, personalomsättning, lön, belöningar, belöningsystem, job satisfaction och workforce.

4.2.2 Urval

Vi har genomfört vår undersökning på ett företag verksamt inom den så kallade "IT-branschen". Denna bransch var vid undersökningstillfället ganska ny och mycket expansiv vilket medförde att orsaken till att det blev denna bransch var att den typ av problem och den typ av företag vi var intresserade av befann sig där. Informationen vi var intresserade av att få gällde hur företagets lönepolicy motiverar de anställda till att stanna kvar. Vi var i kontakt med flera olika företag som var verksamma i denna bransch och efter två veckor av resultatlösa kontakter kom vi slutligen i kontakt med Effnet AB som ingår som en del i koncernen Effnet Group AB. Anledningen till att vi då valde detta företag var att de kom från Norrbotten och låg nära i anslutning till Luleå tekniska universitet, vilket underlättade undersökningen. Vi ville ha ett företag i Norrbotten eftersom utbudet på kvalificerad arbetskraft i den här branschen är begränsad just i Norrbotten. I vår enkätundersökning ingick alla som var anställda vid Effnet AB som även var den del av koncernen som hade flest anställda vid den aktuella tidpunkten.

4.3 Datainsamlingsmetod

Det finns två olika typer av data, primära och sekundära. Primärdata samlas in direkt av undersökaren och för ett speciellt syfte medan sekundärdata redan har samlats in av någon annan och oftast för ett annat syfte. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998) Vi har i huvudsak samlat in primärdata genom vår undersökning, men även viss sekundärdata i form av information om studieobjektet. De vanligaste metoderna för datainsamling vid surveyundersökningar är personliga intervjuer, telefonintervjuer och enkäter. (Lundahl & Skärvad, 1992) Vid enkätundersökningar får uppgiftslämnarna själva skriftligen besvara frågorna i ett formulär. Detta är en bra insamlingsmetod eftersom det kan användas för frågor med långa svarsalternativ, det är låg kostnad/uppgiftslämnare, ingen intervjuareffekt uppstår och det går bra att ställa känsliga frågor. (Lundahl & Skärvad, 1992)

Vid intervjuer så finns det tre olika huvudtyper av intervjuer:

- Öppen intervju. Respondenten får besvara frågor angående olika händelser samt dennes åsikt om dessa händelser.
- Fokusintervju. Respondenten blir intervjuad under en kort tidsperiod, men intervjun kan fortfarande behålla formen av en ”öppen intervju”. Undersökaren tar oftast stöd utifrån ett frågeformulär.
- Strukturerad intervju. Liknande en enkätundersökning med strukturerade frågor. (Lundahl & Skärvad, 1992)

Vi valde att använda oss av en fokusintervju och en enkätundersökning. I fokusintervjun har vi intervjuat platschefen på företaget och använt oss av ett i förväg uppgjort frågeformulär med öppna frågeställningar för att vid intervjutillfället genom dialog kunna erhålla fullständiga svar. I enkätundersökningen har vi valt att koncentrera oss på ett frågeformulär med slutna svarsalternativ, dock med ett fåtal öppna frågor som fungerar som uppsamlingsfrågor. Vi har därmed i vår undersökning på företaget använt både kvalitativa och kvantitativa datainsamlingsmetoder för att erhålla relevant information. Att kombinera olika metoder ger enligt Repstad (1999) ett bredare dataunderlag och en säkrare grund för tolkningen, dock kan data mängden bli ohanterligt stor och projektet väldigt tidskrävande.

4.3.1 Tillvägagångssätt för datainsamling

Vi tog kontakt med platschefen Helena Persson och bokade in en tid för intervju. Intervjun gjordes i foajén på Aurorum 2 Luleå, måndagen den 15 maj 2000 klockan 13:00-13:40. Helena Persson såg ogärna att vi besökte själva arbetsplatsen på grund av säkerhetsmässiga orsaker. Vi var därför tvungna att lämna enkäten till Helena Persson vid intervjutillfället som lovade att distribuera denna till samtliga anställda, samt att inlämning skulle ske till Åsa Lundström som var Helena Perssons sekreterare. De anställda fick tre dagar på sig att genomföra och lämna in enkäten. När vi sedan kontaktade Åsa Lundström visade det sig att få hade lämnat in enkäten varpå vi gav dessa personer ytterligare en dag för inlämning, vilket var maximalt med tid vi kunde avvara till denna del av undersökningen. Åsa Lundström påminde dessutom de anställda ytterligare en gång om att genomföra och lämna in enkäten till henne.

4.3.2 Dataanalysmetod

Både vid genomförandet av en mindre och en mer omfattande undersökning måste forskaren förstå hur informationen samlats in för att kunna göra en bra analys och presentera resultaten på ett överskådligt sätt. När det gäller ett kortare projekt är det troligen så att resultaten snarare används för att belysa något än för att generalisera utifrån dem. Det finns två stora kategorier för olika statistiska metoder – Beskrivande och analyserande statistik. Beskrivande statistik ger en slags bild av den grupp som studerats i form av diagram, figurer, kurvor, procent och medelvärden. Analytisk statistik har ett helt annat syfte – Deskriptiva metoder kan visserligen ingå, men det huvudsakliga syftet är att dra slutsatser av den insamlade informationen utifrån en teori eller modell eller utifrån ett visst kunskapsområde. När det gäller sättet att bearbeta

informationen spelar det ingen större roll om informationen erhålles via en enkät eller via intervjuer. (Bell, 1993) Vi har i detta arbetet valt att lägga tonvikten på beskrivande och analyserande statistik.

4.4 Metodproblem

För att resultaten av en studie eller undersökning skall kunna anses som relevanta och informativa krävs en viss grad av både validitet och reliabilitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998)

Validitet kan definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som är avsett att mätas. Om ett instrument inte mäter vad som är avsett att mätas spelar det inte någon roll om själva mätningen är bra. Validitet är därmed det viktigaste kravet på ett mätinstrument och behandlar i vilken utsträckning insamlade resultat stämmer överens med verkligheten. De svar som undersökningen gett kan ha tolkats på ett felaktigt sätt av undersökaren på grund av dennes kunskaper och erfarenheter, vilket i sin tur innebär att resultaten från undersökningen inte stämmer överens med verkligheten. För att stärka validiteten finns det några grundläggande strategier att välja bland. En av dessa går ut på att undersökaren använder sig av flera olika informationskällor och metoder för att bekräfta sina resultat. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998)

För att stärka validiteten i intervjun, har vi under fokusintervjun haft möjlighet att förklara oklarheter och reda ut missförstånd. En viss intervjuareffekt kan ha uppstått under vår intervju, men vi har haft detta i åtanke och därför skickat intervjuguiden i förväg till respondenten. Denne har därmed haft möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Vi har även använt oss av en bandspelare för dokumenteringen av respondentens svar vilket gjort att vi kunnat koncentrera oss på att erhålla rätt svar på frågorna. Dessutom har fokusintervjun kompletterats med företagets årsrapport som varit en tillförlitlig källa när det gäller information om företaget som vi varit intresserade av. För att stärka validiteten i enkätundersökningen har vi jobbat med att få frågorna så rättvisande som möjligt genom att utgå från våra teorier och frågeställningar. Vi har även koncentrerat oss på att använda ett lättfattligt språk, noga specificerade begrepp, noggranna tidsangivelser (om frågorna behandlat något fram/bak i tid), korta frågor, ej värdeladdade och ledande frågor samt frågat om endast en sak i taget. Slutligen har enkäten granskats av vår handledare TorBjörn Nilsson vars kommentarer noterats och utifrån dessa har nödvändiga korrigeringar gjorts. Nackdelar med enkäter enligt Lundahl och Skärvad (1992) kan vara att de tar lång tid, okontrollerad mätsituation, svårt med följa upp frågor och passar ej alltid för frågor utan fasta svarsalternativ.

Med reliabilitet menas ett mätinstruments förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag. Om någon annan vid ett annat tillfälle upprepar undersökningen på ett annat urval och kommer fram till samma resultat har mätinstrumentet hög reliabilitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998) Ett problem med reliabilitet är att det på frågor efter åsikter finns en rad faktorer som kan påverka svaret. Respondenten kan nyligen ha sett ett TV-program som påverkat hans/hennes åsikter eller så kan denne ha varit med om en positiv eller negativ händelse som påverkar svaret. Detta kan jämföras med en klocka som drar sig före och ibland efter och därigenom inte är något tillförlitligt instrument. (Bell, 1993) För att kunna säkerställa en viss grad av reliabilitet finns det

några saker att tänka på. Genom att klargöra bakomliggande antaganden och teorier för undersökningen kan det bli enklare för läsaren att tolka analyser och slutsatser. Det är även viktigt med ett detaljerat metodavsnitt för att underlätta för läsaren att förstå hur och varför samt bakgrunden till de analyser och slutsatser som undersökaren kommit fram till. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1998)

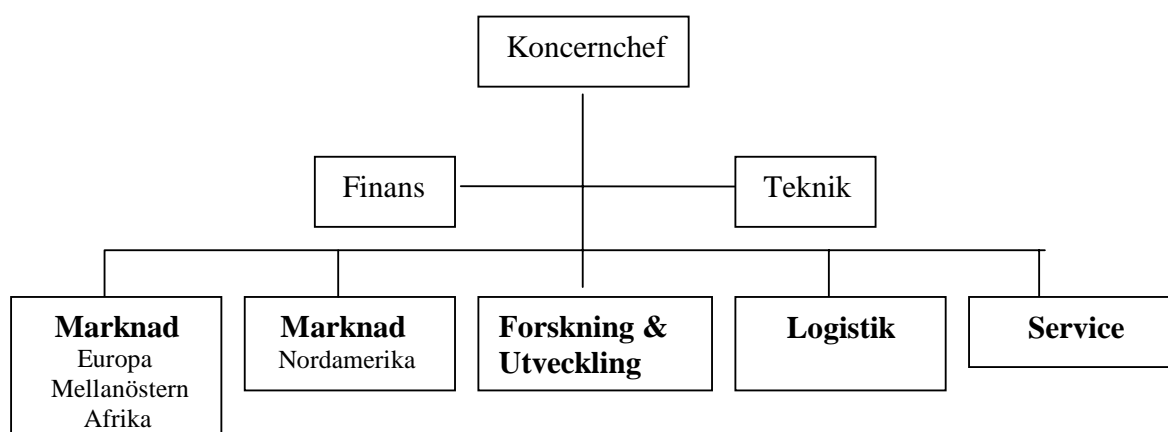
För att stärka reliabiliteten i intervjun var vi noga med att kontrollera att vi fick intervjua rätt person på företaget. Detta gjorde vi genom att vi vid första kontakt med företaget, var noga med att klargöra vad det var vi ville undersöka och att vi ville komma i kontakt med den person som var bäst insatt inom ämnesområdet. Vi förklarade även för personen som vi blev hänvisade till, vad vi ville undersöka för att försäkra oss om att denne kunde ge oss tillförlitliga svar. För att stärka reliabiliteten på enkäten har vi konstruerat frågor med tonvikt på slutna svarsalternativ. Vi gav dessutom respondenterna extra tid för att svara på enkäten och sekreteraren Åsa Lundström påminde de anställda ytterligare en gång om att genomföra och lämna in enkäten till henne. Trots detta och trots vår maximala tidsdisposition till enkäten blev svarsfrekvensen låg, vilket förmodligen verkat negativt i reliabilitetshänseende. Reliabiliteten kan även ha påverkats negativt av att företaget inte har funnits så länge, samt att den genomsnittliga anställningstiden har varit kort.

5 Undersökningar på Effnet AB

I detta avsnitt skall vi redogöra för våra empiriska undersökningar. Vi kommer att redovisa information som vi erhållit genom en intervju med platschefen (Helena Persson) på Effnet AB och företagets årsrapport, detta kompletterades med en enkätundersökning bland företagets anställda. Både enkäten och intervjun genomfördes på Luleåkontoret. Där inget annat anges baseras informationen på intervjun.

5.1 Allmänt om företaget

Effnet AB grundades hösten 1997 av fyra forskare från Luleå tekniska universitet (LTU) och är således ett väldigt ungt företag. Syftet var att kommersialisera de forskningsresultat från LTU som går under benämningen Luleå-algoritmen vilket är ett sätt att hantera så kallade informationspaket (IP-paket). Affärsidén är enligt Effnet AB:s årsredovisning (1999, sid. 7) att: ”utveckla, marknadsföra, sälja och distribuera nätverksprodukter och nätverksteknologier, som löser flaskhalsarna inom kommunikation över Internet, och därmed skapa maximal kundnytta.” Företagets vision är att bli en världsledande aktör inom området för affärsidén. Uppställda mål för att nå dit inkluderar att bli en global leverantör inom kommunikation över Internet, att behålla och öka försprånget gentemot andra aktörer på nätverksmarknaden och att bygga ett starkt varumärke. Företaget har en ren entreprenöriell prägel och finns i dagsläget i Luleå, Stockholm, Boston och Kalifornien med Luleå som produktutvecklingsbas. Företaget håller på att anställa säljpersonal och skall sprida sig i Europa. Återförsäljare finns redan i Finland, Polen och Tyskland. För närvarande har företaget ca 80 anställda i koncernen varav 29 är placerade på forsknings- och utvecklingskontoret i Luleå. Organisationens uppbyggnad visas i figur 7 nedan.



Figur 7. Effnet AB:s organisationsstruktur.
Källa: Årsredovisning (1999, sid. 8)

5.2 Konkurrensen om arbetskraft i branschen

Företaget tillverkar främst routrar och brandväggar, vilka skall vidareutvecklas tillsammans med andra produkter och säljas på licens av andra hårdvarutillverkare. Enligt Effnet AB själva beror företagets framgång på nätverksmarknaden i hög grad på medarbetarna och deras kompetens. Effnet AB ser det därför som viktigt att skapa en arbetsmiljö som ger möjligheter till engagemang och personlig utveckling vilket anses vara en förutsättning för att attrahera nya kvalificerade medarbetare och behålla befintlig personal.

Konkurrensen om arbetskraften är för tillfället väldigt tuff i just IT-branschen. Effnet AB ser sig själva som ”musen som ryter” i detta sammanhanget, en liten uppstickare som vill etablera sig på marknaden. Att hitta civilingenjörer och tekniker med rätt kompetens anser Helena Persson är ”jätte marigt” och det speciellt i Luleå där det endast finns en begränsad tillgång. Givetvis har Luleå tekniska universitet varit Effnet AB:s största rekryteringsbas, men även personliga nätverk har varit en viktig del i rekryteringsarbetet. Det vill säga anställdas vänner och bekanta, med den fördelen att företaget vet vad de får. Nackdelen är att det kan bli en likriktning av anställda vilket företaget tänkt på och senast anställt studenter från Kungliga tekniska högskolan och Chalmers som har läst för andra lärare och kanske fått andra impulser. Det finns dock ett problem med att rekrytera dessa personer till Luleå och det är att individerna inte har någon naturlig koppling till Norrbotten. Enligt Helena Persson måste det nästan vara ”hemvändare” som kanske har jobbat i Stockholm några år och vill tillbaka till Norrbotten. Detta stämmer delvis väl överens med vår undersökning som visar att endast 11,1% av de anställda har flyttat till Luleå på grund av jobbet. Dock har hela 66,7% flyttat till Norrbotten på grund av andra orsaker.

Företaget har ett annat problem som rekryteringsbasen medfört, vilket är att åldern har blivit för jämn på företaget och fortsätter att så förbli så länge de enbart anställer nyutexaminerade studenter. Effnet AB anser att det behövs anställda med lite annorlunda erfarenheter men svårigheten är att hitta äldre personer med erfarenhet inom IT. Trots detta går det att hitta annan erfarenhet inom exempelvis: företagsbyggande, organisation och försäljning som också kan passa in i företaget. De säljare och ekonomipersonal som anställts på senare tid, har anställts med tanke på den erfarenhet de har på just dessa områden. Effnet AB anser att företag mår bra av att ha blandade kulturer, åldrar och kön. Ett annat problem är könsfördelningen, vilket inte underlättas av att det finns få ”tjejer” inom branschen.

För att attrahera och behålla personalen erbjuder Effnet AB enligt årsredovisningen bland annat:

- Aktiv kompetensutveckling genom kvalificerade arbetsuppgifter och utbildning
- Intern rörlighet inom koncernen
- Och sist men inte minst ett belöningsprogram i form av optioner och individuell bonus.

Dessutom försöker Effnet AB locka till sig medarbetare genom att företaget just nu är väldigt omskrivet och dels genom att löneläget är förhållandevis bra jämfört med andra företag. Den huvudsakliga orsaken till att medarbetare lockas till företaget anses trots detta, vara den entreprenöriella andan som finns i företaget, nyfikenheten hos individen, se vart det bär hän, att få vara med att starta företaget som fortfarande står i startgroparna och chansen att få vara med att påverka. Helena Persson anser att företaget satsar på de anställda och känslan hos den anställde att denne ”får något” för att börja hos Effnet AB är även det något som företaget tänker på genom att erbjuda flyttbidrag till den som väljer att börja jobba där.

De främsta orsakerna varför de anställda valde att arbeta på Effnet AB var enligt enkäten, främst att få arbeta med intressanta arbetsuppgifter. På andra plats kom möjligheten att utvecklas och på tredje plats trevliga arbetskamrater.

5.3 Effnet AB:s belöningssystem

Företaget använder sig främst av ekonomiska belöningar även om sociala givetvis finns. I juni år 2000 introduceras ett nytt belöningssystem på företaget. Det skall bestå av dels en fast tidslön som är oberoende av prestation, utöver det tillkommer en prestationsbaserad lön som inte bara är beroende av den anställdes förmåga att jobba hårt och snabbt utan även viljan att vidareutveckla sig och hålla sig uppdaterad. Detta kommer att baseras på mätbara mål och gälla i organisationen på individ-, grupp- och organisationsnivå. Den prestationsbaserade belöningen kan även komma att bestå av ökad tilldelning av optioner, städhjälp, fördelaktiga lån med mera. Detta var dock inte fastställt vid intervjutillfället. Effnet AB har dessutom redan innan bytet väldigt bra pensionsförsäkringar eftersom lönerna är ganska höga vilket medför att det avsätts mycket till pensioner. Viktigt för framtiden är att den anställda skall kunna påverka sin lön.

Löneläget är i dagsläget högt. Enligt de själva ligger nivån högre i jämförelse med andra konkurrenter vilket endast ses som en fördel. Den anställdes lön är inte absurt hög men ligger bra till för att företaget skall kunna rekrytera rätt typ av personal. Företaget använder sig av en grundlön som är tidbaserad och som grundar sig på en 40 timmars arbetsvecka. Det finns stora gap mellan högsta och lägsta lön, men det är inte beroende på grupperingar utan beror på individen. De flesta kommer in i företaget och erhåller en bra lön som fortsätter att vara bra. Teamlön är inget som företaget använder men teamens prestationer påverkar givetvis prestationslönen. Lönekostnaden är redan i dag en stor del av företagens kostnader och förväntas öka takt med att företaget expanderar och nyanställer.

Redan i dagsläget har företaget en hel del förmåner som de anställda kan utnyttja, exempelvis; innebandytimme varje vecka där företaget står för lokalkostnad, bidrag till årskort på en idrottshall, fribiljetter på bio, konsertbiljetter på aula Aurora, frukostbullar varje morgon, frukt och drycker, den anställda har även tillgång till den arbetsutrustning som denne behöver i arbetet och tillgång till lokalerna på fritiden vilket inkluderar bastu.

De anställda är införstådda med det nuvarande lönesystemets utformning men inte det kommande eftersom det ännu inte är presenterat. Vår enkät pekar dock på att detta inte stämmer fullt ut. 66,7% anser sig vara införstådda i systemet, men hela 77,8% ansåg sig veta vilken målsättning företaget har med det ekonomiska belöningssystemet.

När vi i enkäten frågade de anställda hur de såg på de ekonomiska belöningar var det vanligaste svaret att de anställda såg detta som ett bevis för att de var uppskattade på jobbet. Hela 55,6% ansåg detta. På andra plats med 22,2% ansågs belöningarna bekräfta den nerlagda arbetsprestationen och på delad tredje plats med 11,1% var, ansågs de uppfylla trygghetsbehovet samt vara ett medel för att förverkliga individens drömmar. Vidare var 66,7% nöjda med sina löner och 22,2% var mycket nöjda.

Det finns en blandad syn inom organisationen vilken målsättning som ligger bakom belöningarnas utformning. Enligt Helena Persson anser nog styrelsen att produktivitet är viktigast, men Helena Persson själv anser att arbetstillfredsställelse är viktigare eftersom detta även påverkar produktiviteten och således gynnar både den anställde och företaget. Vidare anser Helena Persson att om den anställde vänjer sig vid att jobba långa pass så får den anställde nog mer gjort i början men anpassar sig efter ett tag och gör i slutänden inget mer ändå utan sitter av tiden och är inproduktiv. Därför leder arbetstillfredsställelse till produktivitet samt till att den anställde betyder någonting. Effnet AB vinner på att ha personal som jobbar lagom mycket, kanske lite mer ibland och lite mindre ibland. Det viktiga är dock att personalen håller länge, även fritiden för den anställde är viktig för företaget som ser det som ett sätt att få personalen att göra ett bättre jobb. Oavsett fallet tror företaget att de ekonomiska belöningarna fungerar som en bra motivator.

Vid utformningen av det kommande belöningssystemet har inte de anställda rådfrågats. Främst är det ledarna på de olika enheterna som har utformat systemet. En extern konsult som har jobbat med liknande uppgifter tidigare har dessutom engagerats och influenser från dennes tidigare uppdrag har förmodligen påverkat utformningen, systemet kan därför sägas till viss del även vara baserad på konkurrenters belöningssystem.

5.4 Personalomsättning på Effnet AB

Personalomsättningen på Effnet AB är i stort obefintlig. Under företagets 2,5 år har endast två personer slutat sin anställning. Av dessa två var en från Luleåkontoret och att han slutade hade inget med företaget i sig att göra utan mer av familjär karaktär. Personalomsättningen har därmed varit väldigt låg och visar kanske att fördelarna som företaget erbjuder sina anställda är lyckade och att anställda vill stanna säger Helena Persson. Vår undersökning bland de anställda visar att alla är generellt sett nöjda med arbetsgivaren. Trots detta kan många tänka sig att flytta från företaget och börja en anställning vid ett annat företag. Att byta arbetsgivare till motsvarande i Norr- eller Västerbotten var inte lika populärt som att flytta söderut. Endast en 33,3% kunde tänka sig det första medan det senare var ett tänkbart alternativ för 66,7% av de anställda. Den främsta orsaken som skulle få de anställda att byta jobb var sociala orsaker med intressanta arbetsuppgifter på andra plats och utvecklingsmöjligheter på tredje plats. Ekonomiska belöningar kom på en fjärdeplats. Den främsta faktorn som motiverade de anställda att stanna kvar i företaget ansågs vara att de hade trevliga arbetskamrater. På andra plats kom intressanta arbetsuppgifter och på tredje plats kom sociala orsaker följt av lön först på fjärde plats.

Enkäten som var vår främsta källa till information från de anställda gav en svarsfrekvens på 31% där andelen kvinnor och män som svarade på enkäten avspeglar hela Luleåkontorets sammansättning det vill säga 11% var kvinnor och 89% var män. De anställda hade i genomsnitt varit anställda i 10,5 månader, där längsta anställningen hade varit i 30 månader och kortaste i 20 dagar. Medelåldern visade sig vara nästan 30 år, där den yngsta är 24 år och den äldsta 42 år. 22% var ensamstående. En mer strukturerad sammanställning av enkäten än vad som ges i detta kapitel återfinns i Bilaga 3.

6 Analys

Analysen kommer att ske utifrån vår analysmodell, figur 6, som har redovisats i kapitel tre. Den visar hur påskjutande krafter och dragande krafter påverkar personalomsättningen. De påskjutande beror på arbetstillfredsställelse, och dess samband med motivation och ekonomiska belöningar kommer att analyseras utifrån den redogjorda tidigare forskningen och vår empiriska undersökning.

6.1 Påskjutande krafter

En individs val att sluta eller att stanna hos en arbetsgivare beror på vilka påskjutande och dragande krafter han upplever. De påskjutande krafterna baseras på den arbetstillfredsställelse individen upplever på den nuvarande arbetsplatsen. (March & Simon, 1958) Denna uppfattning styrks av Tang (2000) som hävdar att om de påskjutande krafterna är stor "skjuts" den anställde mot att undersöka möjligheterna till alternativa arbetsgivare. För att hålla nere personalomsättningen måste således företaget försöka höja arbetstillfredsställelsen hos de anställda vilket i det här fallet görs genom ekonomiska belöningar och den motivation de ger.

6.1.1 Ekonomiska belöningar

Effnet AB använder sig av både direkta och indirekta ekonomiska belöningar, dessa anpassas oftast efter den anställdes behov. Den direkta belöningen grundas på en tidslön som motsvarar 40 timmars arbetsvecka och till denna kopplas andra belöningar som grundas både på prestation och ansträngning. Det medför att den anställde själv kan påverka belöningsformen utifrån det behov den anställde har, vilket enligt "teorierna" är viktigt för att de ekonomiska belöningarna skall fungera som just belöningar. (Svensson & Wilhelmson, 1988)

6.1.2 Motivation

När vi talar om ekonomiska belöningar och då främst pengar får vi inte glömma bort att dessa endast är att se som symboler och att materialet i sig inte har något värde. Belöningarna kan därför vara av både materiell och immateriell natur där den fysiska närvaron av pengar endast är bäraren av dessa symboler. (Svensson & Wilhelmson, 1988) För att dessa skall vara motiverande måste den anställde känna till systemet och vara insatt i belöningsformerna som skall vara rättvisa. (Robbins, 1996) Resultatet från undersökningen stödjer dessa "teorier" eftersom merparten av deltagarna i undersökningen både kände till systemet och var införstådda med företagets mål med belöningarna.

Belöningarna motiverar i den utsträckningen de kan uppfylla individens behov. Olika personer har olika behov, men de är nog ändå att se som rätt lika. Det mest grundläggande skälet till att arbeta torde vara att tjäna pengar så att individen klara sitt uppehälle. (Jonsson, 1992) När detta är uppfyllt måste högre ordande behov uppfyllas för att de ekonomiska belöningarna skall fungera

motiverande. (Robbins, 1996) Vår undersökning visade att de främsta orsakerna till att de anställda valde att jobba på Effnet AB var intressanta arbetsuppgifter och möjligheten till personlig utveckling vilket stämmer väl överens med ledningens inställning till vad det är som lockar medarbetare till företaget. Det överensstämmer också väl med den motivationsteori som både Maslow och Herzberg använder. Genom att de grundläggande behoven uppfylls med det ekonomiska belöningssystemets grundlön lyfts den anställdes ambitions- och motivationsnivå upp ett steg. När vi undersökte vilken syn de anställda hade på de ekonomiska belöningarna ansåg endast 11.1% att belöningarna främst uppfyllde trygghetsbehovet. Lika många ansåg belöningarna var ett medel för att uppfylla individens drömmar och mer än hälften ansåg att de var ett bevis på att de var uppskattade på jobbet. I och med detta bekräftas teorin att de ekonomiska belöningarna endast är symboler.

Förväntningsteorin som Vroom använder sig av är även den uppfylld i och med att de anställda i förväg vet vilken belöning de erhåller och vilken prestation denna kräver, detta kommer även att vara den tongivande teorin för företagets nya belöningssystem som kommer att innehålla olika moment som den anställde skall klara av för att erhålla en högre belöning.

6.1.3 Arbetstillfredsställelse

Robbins (1996) anser att det finns ett samband mellan arbetstillfredsställelse och ekonomiska belöningar. För att den anställde skall bli tillfredsställd måste det enligt Jonson (1992) råda en balans mellan vad han presterar och vad han får ut i belöningar i jämförelse med andra anställda. Råder en balans mellan dessa faktorer är belöningen rättvis. De flesta anställda sade i vår undersökning att de till största delen vara nöjda eller mycket nöjda med de ekonomiska belöningarna de erhöll vilket tyder på att de även är rättvisa. Endast en person var missnöjd med belöningarna vilket kan bero på att denna person varken var insatt i eller förstod företagets målsättning med dessa. Arbetstillfredsställelsen påverkas givetvis även av de anställdas inställning till intressanta arbetsuppgifter som ger en hög tillfredsställelse. Företaget anstränger sig dessutom för att behålla de anställda som alla ses som högpresterande med tanke på arbetsuppgifterna och är därmed viktiga resurser för företaget.

Sambandet mellan motivation, arbetstillfredsställelse och ekonomiska belöningar anser vi stämmer ganska bra eftersom att företaget har bra ekonomiska belöningar som ger hög tillfredsställelse och motivation.

6.2 Dragande krafter

De dragande krafterna är enligt March och Simon (1958) yttre faktorer som påverkar individen. Dessa faktorer individens uppfattning om vilka möjligheter arbetsmarknaden erbjuder i form av antal lediga jobb som denne är kvalificerad till och villig att acceptera. Då faktorerna beror på individens uppfattning måste även dessa vara synliga för honom. Den dragande kraften ökar om arbetsmarkanden ser positiv ut, det vill säga om faktorerna är starka.

6.3 Personalomsättning

Trots att Effnet AB är ett företag med högintressant arbetskraft för konkurrenterna, har företaget under de senaste 2,5 åren endast förlorat en medarbetare vid Luleåkontoret. Denne valde att flytta söderut av familjära orsaker och inte på grund av missnöjdhet. När det gäller dragande krafter kan vi konstatera att det finns en skillnad mellan att flytta från länet och flytta inom länet. Två tredjedelar kunde inte tänka sig att byta jobb inom länet medan två tredjedelar kunde tänka sig att byta till ett jobb i södra Sverige. De dragande krafterna varierar därför beroende på var arbetsmöjligheterna geografiskt sett finns.

De påskjutande faktorerna är de som går att hänföra till den anställdes arbetstillfredsställelse. Denna tillfredsställelse kan bero på flera olika saker. Det som motiverade de anställda att stanna kvar på nuvarande jobb var med följande rangordning:

1. Arbetsuppgifter
2. Arbetskamrater
3. Sociala faktorer
4. Lön

Medan det som motiverade att flytta till södra Sverige i tur och ordning ansågs vara:

1. Sociala faktorer
2. Arbetsuppgifter
3. Utvecklingsmöjligheter
4. Fler eller bättre ekonomiska belöningar

Båda uppgifterna visar att sociala faktorer, intressanta arbetsuppgifter och ekonomiska belöningar påverkar personalens arbetstillfredsställelse. Detta stämmer ganska bra med vad Robbins (1996) säger om arbetstillfredsställelse, där endast de sociala faktorerna hamnar utanför. Orsaken till att de sociala faktorerna hamnade så högt upp på listan kan vara för att merparten (77,8%) av de anställda var gifta eller sambo. Vidare visar det sig att arbetsgivarens möjligheter att påverka personalomsättningen utifrån svaren på enkäten kan hänföras till intressanta arbetsuppgifter och ekonomiska belöningar.

Faxén et al (1989) säger att personalomsättningen beror på sex olika faktorer. De tre första har enligt vår mening med dragande krafter att göra, då dessa rör normalt upphörande av vikariat, friställningar och naturlig rörlighet. De tre andra är då att hänföra till påskjutande krafter. Dessa tre är rörlighet på grund av arbetsförhållanden med mera, karriär och sist men inte minst lön. Hebard (2000) å sin sida säger att personalomsättningen endast beror på fyra faktorer vilka alla enligt vårt synsätt kan likställas som påskjutande faktorer, nämligen: arbetstillfredsställelse, möjlighet till utbildning och utveckling, uppskattning som leder till beföring samt tillfredsställande belöningar. Jämför vi dessa två åsikter får vi ut att Hebard's (2000) faktorer faller in under Faxén's et al (1989) "rörlighet på grund av arbetsförhållanden med mera".

Vid jämförelse med Faxén et al (1989) och Hebard (2000) finner vi att vår undersökning om personalomsättning stämmer ganska bra med deras åsikter, med enda skillnaden att vår undersökning visar att även sociala orsaker kan vara av betydelse.

7 Slutsats

I detta sista avsnitt skall vi dra slutsatser utifrån analysen och uppsatsens syfte. Slutsatskapitlet kommer att i tur och ordning besvara de två delfrågorna för att slutligen besvara huvudsyftet. Sist i kapitlet ger vi förslag på vidare forskning inom området.

7.1 Använder företag ekonomiska belöningar för att reducera personalomsättningen?

Vår undersökning av Effnet AB visar att företaget använder sig av ekonomiska belöningsystem. Huruvida de används till syftet att hålla nere personalomsättningen eller för att öka effektiviteten hos de anställda visade sig vara svårt att urskilja. Platschefen ansåg att det givetvis syftade till att behålla personalen men att ledningen kanske hade en annan syn. Troligtvis rör det sig om en tolkningsfråga, där alla egentligen menar samma sak. Årsredovisningen säger att det är viktigt att skapa en attraktiv arbetsmiljö för att bland annat behålla personalen. För att skapa detta erbjuder företaget bland annat ett belöningsystem i form av optioner och individuell bonus. Således syftar belöningsystemet bland annat till att behålla personalen och därmed hålla personalomsättningen på en låg nivå.

7.2 Motiverar de ekonomiska belöningarna anställda att stanna kvar i företag?

Den andra forskningsfrågan är svårare att svara på. Att företaget har en låg personalomsättning är tydligt men huruvida den beror på de ekonomiska belöningarna är inte säkert. Personalomsättning beror enligt tidigare forskning på två krafter; påskjutande och dragande. De dragande krafterna är beroende av antalet lediga jobb som är synliga för individen. Denne måste även vara villig att acceptera dessa och ha rätt kompetens för arbetet. De dragande krafterna är därför beroende av den bransch företaget befinner sig i. I det här fallet finns företaget i IT-branschen där behovet av arbetskraft är väldigt stort. De anställda har i och med sin universitetsexamen rätt kompetens för arbetet. Huruvida de är villiga att byta jobb måste således innebära hur tillfredsställda de är på sitt nuvarande jobb.

De påskjutande krafterna blir starkare när arbetstillfredsställelsen är låg. För att minska personalomsättningen i denna bransch måste således arbetstillfredsställelsen höjas så att de påskjutande krafterna blir lägre. I vår undersökning har vi kommit fram till att nästan alla ansåg sig vara nöjda med sin arbetsgivare vilket medför att arbetstillfredsställelsen är hög. Dessutom var de nöjda med de belöningar de fick. Att dra slutsatsen att detta beror på de ekonomiska belöningarna kanske är att ta sig vatten över huvudet. Det intressanta blir när vi undersöker vad som får anställda att stanna kvar i organisationen och vad som skulle få anställda att byta arbetsgivare. I båda fallen är intressanta arbetsuppgifter av betydelse men även sociala faktorer och ekonomiska belöningar av olika slag. I det ena fallet rör det sig om lön och i det andra fallet om andra ekonomiska belöningar. Det är därför inte ologiskt att dra slutsatsen att ekonomiska belöningar oavsett dess form påverkar motivationen på arbetsplatsen, givetvis tillsammans med de andra faktorerna.

För att vara riktigt säkra på vår sak har vi även kontrollerat om de ekonomiska belöningarna kan anses vara motiverande. En ökad motivation leder till större arbetstillfredsställelse vilket tidigare har sagts påverkar personalomsättningen. För att något skall vara motiverande måste det uppfylla individens behov. Alla individer är i grunden givetvis olika men om vi utgår från Maslow eller Hertzbergs modell över motivation kan vi nog med säkerhet säga att de flesta befinner sig på en nivå över trygghetsstadiet. Att ekonomiska belöningar skulle vara motiverande kritiserar av många författare. De hävdar att sådana belöningar endast kan vara motiverande till en person vars behov är bland de lägre behoven i behovshierarkin, men då ekonomiska belöningar egentligen skall ses som symboler måste vi ta reda på vad de uppfattas som hos de anställda. Vår undersökning visade att de allra flesta ansåg att ekonomiska belöningar var ses som symboler och var att hänföra till de högre behoven varmed kritikernas teorier kan falsifieras. Ekonomiska belöningar är således i viss utsträckning motiverande för de allra flesta vilket därmed ökar arbetstillfredsställelsen och minskar personalomsättningen. Vad vi kan påvisa är att de påskjutande faktorerna som företaget kan påverka är intressanta arbetsuppgifter och ekonomiska belöningar, vilket vi anser att företaget gör på ett bra sätt. Campion (1991) anser att den viktigaste orsaken att byta jobb är högre lön. Att hög lön har betydelse är vi överens om men att den däremot skulle vara helt avgörande kan vi med vår undersökning inte påvisa.

7.3 Påverkar ekonomiska belöningar i ett belöningsystem företags personalomsättning?

Svaret på huvudsyftet måste rimligtvis utifrån den förda diskussionen bli att ekonomiska belöningar i ett belöningsystem påverkar ett företags personalomsättning, dock inte ensamt. Vi har i vår undersökning kunnat se att flera faktorer spelar in, dock inte i samma utsträckning som Faxén et al (1989) och Hebard (2000) vill påstå.

7.4 Rekommendationer för fortsatt forskning

Under arbetets gång har vi funnit en hel del frågetecken som vi anser vore intressanta att arbeta vidare med. Orsaken till att vi inte har tagit med dessa delar är att arbetet skulle bli för stort och ohanterligt för en C-uppsats. Några av dessa frågetecken är:

- Att människor påverkas olika av lön är självklart. Alla har olika behov, men var går gränsen? Kan en orimligt hög lön motivera någon som egentligen styrs av sociala orsaker och intressanta arbetsuppgifter?
- Hur påverkar de ekonomiska belöningarna prestationen i företaget?
- Finns det andra belöningsformen än de ekonomiska som motiverar mer och hur mäts det?
- I vilken ordning motiverar olika belöningsformer?
- En analys av de dragande faktorerna i branschen kan även det vara intressant att undersöka.

Källförteckning

Litteratur

Appelby, R., C., (1977), *Modern Business Administration*, Pitman Publishing Limited, London

Bell, J., (1993), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Bernardin, J., H., Russel, J., E., A., (1998), *Human Resource Management: An experimental approach*, McGraw-Hill Book Co, Singapore

Elvander, N., (1991), *Lokal löneemarknad: Lönebildning i Sverige och Storbritannien*, SNS förlag Stockholm

Eriksson, L., Wiedersheim-Paul, F., (1998), *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Faxén, K-O., Odhner, C-E. och Spånt, R., (1989), *Lönebildning i 90-talets samhällsekonomi*, Raben & Sjögren, Stockholm

Herrman, E., Lindholm, R., (1974), *Lön: Metodik och hjälpmedel vid lönesättning*, Svenska Arbetsgivareföreningen och Landsorganisationen i Sverige

Jacobsen, D., I., Thorsvik, J., (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

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

Lindholm, R., (1968), *Ackordslöner i modell och verklighet*, Svenska arbetsgivareföreningen

Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

March, J. G., Simon, H., A., (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.

Merriam, S. B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Repstad, P., (1999), *Närhet och distans : kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Robbins, S., P., (1996), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc, Engelwood Cliffs, New Jersey

Rubenowitz, S., (1994), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Akademiförlaget, Göteborg

Svenning, C., (1999), *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Conny Svenning och Lorentz förlag

Svensson, A., Wilhelmsson, L., (1988), *Belöningsystem*, SIPU förlag, Stockholm

Thurén, T., (1996), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber ekonomi, Malmö

Yin, R., K., (1994), *Case study research: Design and methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California

Vetenskapliga artiklar

Campion, M., A., (1991), *Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research*. Journal of Applied Psychology, Vol. 76, Apr. 1991, Issue 2

Hebard, S., B., (2000), *Tackling turnover crucial to businesses*, Baltimore Business Journal, Vol.17, Feb. 2000, Issue 40

Hellriegel, D., White, G., E., (1973), *Turnover of professionals in public accounting: A comparative analysis*. Personnel psychology, Vol. 26, 1973, Issue 2

Judge, T., A., (1993), *Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?* Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Jun. 1993, Issue 3

Lipsey, J., Childress, K., (1999), *Stay afloat!*, Credit Union Management, Vol. 22, Apr. 1999, Issue 4

Tang, T., L-P., Kim J., K., (1999), *The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction and commitment*. Public Personnel Management, Vol. 28, Spring 1999, Issue 1

Tang, T., L-P., Kim, J., K. och Tang, D., S-H., (2000), *Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?* Human Relations, Vol. 53, Feb. 2000, Issue 2

Tidningsartiklar

Karlsén, K., (1997), *Bristen på IT-kompetens fortsätter att öka*. Computer Sweden nr. 30

Lones, P., (1999), *När guldlockan har stannat*. Computer Sweden nr. 46

Artiklar från Internet

Byttner, K-J., (1999), *Krig om framtidens IT-arbetskraft*.
<<http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=991103-cs5> > 2000-04-26

Ottoson, M., (1998), *Öresundsbron lockar IT-företagen*.
< <http://nyheter.idg.se/display.pl?ID=980918-cs5>> 2000-04-26

Valvik, M., E., Furulund S., E., (2000), *Slåss om lön på bakrommet*. Aftenposten, 13:e Mars 2000
<<http://www.ad.se>> 2000-04-10

Årsredovinsningar

Effnet Group AB, (1999), *Årsredovisning*, Stockholm

Genomförda intervjuer

Effnet AB
Platschef, Helena Persson

Total tid för intervjun 40 minuter

Intervjuguide

1. Berätta lite om företaget:
 - Historik
 - Verksamhetsidé
 - Strategi
 - Framtidsvisioner
2. Hur många anställda har företaget?
3. Hur ser konkurrensen ut inom branschen?
 - Är det konkurrens om arbetskraften?
4. Använder sig företaget av någon form av utarbetat belöningssystem?
 - I vilket syfte?
5. Använder sig företaget främst av ekonomiska eller sociala belöningar?
6. Vilken målsättning har företaget med de ekonomiska belöningarna:
 - Produktivitet?
 - Effektivitet?
 - Arbetstillfredsställelse?
7. Vad har varit avgörande vid utformningen av det ekonomiska belöningssystemet:
 - Värderingssystem eller önskemål från anställda?
 - Hänsyn till andra konkurrenters belöningar/belöningssystem?
8. Hur ser de ekonomiska belöningarna ut:
 - Broadbanding, teamlön, månadslön med mera?
 - Är de ekonomiska belöningarna för höga/låga, hur har utvecklingen sett ut?
 - Vilken syn har företaget på ekonomiska belöningar som motivationsfaktor?
9. Hur förhåller sig lönekostnaden gentemot företagets övriga kostnader?
 - Ökat/minskat de senaste fem åren?
10. Hur har företagets löneutveckling sett ut de senaste tre åren, och vad beror det på?
11. Är de anställda införstådda i belöningssystemets utformning och målsättning?
12. Vart är företagets främsta rekryteringsbas?
 - Vilket är företagets främsta attraktionskraft vid rekrytering?
13. Hur stor är företagets personalomsättning?
 - Ökat/minskat de senaste tre åren?
14. Vilken är den främsta orsaken till att anställda valt att lämna företaget?
 - Vad gör företaget för att motverka detta?

Hej!

Vi är två killar som läser vid Luleå tekniska universitet och skriver ett examensarbete i företagsekonomi. Uppsatsen handlar om ekonomiska belöningar och personalomsättning där denna enkät är en del i vår undersökning. Vi vore väldigt tacksamma om ni kunde ta fem minuter av er tid och fylla i den.

Enkätsvaren är anonyma och kommer endast att redovisas statistiskt i vår undersökning. Tack på förhand.

Christer Hägglund & Johnny Risberg

Ekonomprogrammet åk 3
Organisation & management

Enkätfrågor för anställda vid Effnet AB

Kryssa i det alternativet som ni anser passar bäst på er. Där inget annat anges gäller ett svar per fråga.

1. **Ålder:** _____

2. **Kön:**

- Man
 Kvinna

3. **Civilstånd:**

- Ensamstående
 Gift/Sambo

4. **Har du flyttat till Norrbotten för arbetets skull?**

- Ja
 Nej, av andra orsaker
 Nej, jag bodde här innan

5. **Hur länge har ni arbetat på nuvarande jobb** _____

6. **Är ni generellt sett nöjd med er arbetsgivare?**

- Ja
 Nej

7. **Rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta orsakerna till att ni valde att arbeta på nuvarande jobb, med 1 som främsta orsak:**

- Lönen
 Andra belöningar
 Trevliga arbetskamrater
 Möjligheten att göra karriär
 Intressanta arbetsuppgifter
 Möjligheten att utvecklas (utbildning, fortbildning etc.)
 Möjligheten att påverka sin arbetssituation (arbetstider etc.)
 Sociala orsaker
 Annat nämligen: _____
-
-
-

8. Är ni insatt i hur företagets belöningssystem ser ut?

- Ja
- Nej

9. Är ni införstådd med företagets mål med belöningssystemet?

- Ja
- Nej

10. Jag ser ekonomiska belöningar främst som (OBS endast 1 svar):

- Något som bara skapar problem
- Något som är nödvändigt för min överlevnad
- Något som ger mig trygghet
- Något som bekräftar min arbetsprestation
- Ett bevis på att jag uppskattas på jobbet
- Något gott som jag kan använda för att förverkliga mina drömmar

11. Med de ekonomiska belöningarna jag erhåller är jag:

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Inte helt nöjd
- Missnöjd

12. Skulle ni kunna tänka er att byta arbetsgivare för ett liknande jobb i Norr-/Västerbottens län?

- Ja
- Nej

13. Skulle ni kunna tänka er att flytta från Norrbotten för ett liknande jobb i södra Sverige?

- Ja
- Nej

14. Om ja på någon av frågorna 12 och 13, rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta faktorerna som motiverar er att byta jobb, med 1 som främsta orsak?

- Högre lön
- Fler eller bättre ekonomiska belöningar
- Befordran
- Andra arbetsuppgifter
- Utvecklingsmöjligheter (utbildning, fortbildning etc.)
- Bättre möjlighet att påverka min arbetssituation (arbetstider etc.)
- Sociala orsaker (familj, släkt, vänner etc.)
- Annat nämligen: _____

15. Om nej på någon av frågorna 12 och 13, rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta faktorerna som motiverar er att stanna kvar, med 1 som främsta orsak?

- Lönen
 - Andra ekonomiska belöningar
 - Trevliga arbetskamrater
 - Möjligheten att göra karriär
 - Intressanta arbetsuppgifter
 - Möjligheten att utvecklas (utbildning, fortbildning etc.)
 - Möjligheten att påverka sin arbetssituation (arbetstider etc.)
 - Sociala orsaker (familj, släkt, vänner etc.)
 - Annat nämligen: _____
-
-
-

Tack för din medverkan. Den har varit avgörande för vårt examensarbete.
/Christer & Johnny

Sammanställning av enkätsvar

Poäng bedömningen på multipel frågorna där rangordning önskades baseras på ett system där respondentens förstahandsval ges tre poäng, andrahands valet ges två poäng och tredjehandsvalet ges en poäng. Vid lika poäng har vi givit den högre placeringen till orsaken med flest ettor och därefter till orsaken med flest tvåor och så vidare. Dock har några respondenter svarat på frågan genom att endast kryssa för tre alternativ. Detta har uppmärksammats genom att vi satt ett eller flera x efter den aktuella poängen.

Svarsfrekvens:

Av 29 st. anställda på företaget svarade 9 st. på enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 31%

1. Ålder:

Lägsta: 24 år

Högsta: 42 år

Genomsnitt: 29,8 år

2. Kön:

Kvinnor: 1 st.

Män: 8 st.

3. Civilstånd:

Ensamstående: 2 st.

Gift/Sambo: 7 st.

4. Har du flyttat till Norrbotten för arbetets skull:

Ja: 1 st.

Nej, av andra orsaker: 5 st.

Nej, jag bodde här innan: 3 st.

5. Hur länge har ni arbetat på nuvarande jobb?

Kortast: 0,66 mån.

Längst: 30 mån.

Genomsnitt: 10,46 mån.

6. Är ni generellt sett nöjd med er arbetsgivare?

Ja: 9 st.

Nej: 0 st.

7. Rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta orsakerna till att ni valde att arbeta på nuvarande jobb, med 1 som främsta orsak:

Orsak	Poäng	Rangordning
Lönen:	1	7
Andra belöningar:	1x	6
Trevliga arbetskamrater:	5x	3
Möjligheten att göra karriär:	2	5
Intressanta arbetsuppgifter:	17xx	1
Möjligheten att utvecklas (utbildning, fortbildning etc.):	11x	2
Möjligheten att påverka sin arbetssituation (arbetstider etc.):	1x	6
Sociala orsaker:	3	4
Annat nämligen:	0	8

8. Är ni insatt i hur företagets belöningsystem ser ut?

Ja: 6 st.

Nej: 3 st.

9. Är ni införstådd med företagets mål med belöningsystemet?

Ja: 7 st.

Nej: 2 st.

10. Jag ser ekonomiska belöningar främst som (OBS endast 1 svar):

	Rangordning
Något som bara skapar problem: 0 st.	4
Något som är nödvändigt för min överlevnad: 0 st.	4
Något som ger mig trygghet: 1 st.	3
Något som bekräftar min arbetsprestation: 2 st.	2
Ett bevis på att jag uppskattas på jobbet: 5 st.	1
Något gott som jag kan använda för att förverkliga mina drömmar: 1 st.	3

11. Med de ekonomiska belöningarna jag erhåller är jag:

	Rangordning
Mycket nöjd: 2 st.	2
Ganska nöjd: 6 st.	1
Inte helt nöjd: 0 st.	4
Missnöjd: 1 st.	3

12. Skulle ni kunna tänka er att byta arbetsgivare för ett liknande jobb i Norr-/Västerbottens län?

Ja: 3 st.

Nej: 6 st.

13. Skulle ni kunna tänka er att flytta från Norrbotten för ett liknande jobb i södra Sverige?

Ja: 6 st.

Nej: 3 st.

14. Om ja på någon av frågorna 12 och 13, rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta faktorerna som motiverar er att byta jobb, med 1 som främsta orsak?

Orsak	Poäng	Rangordning
Högre lön:	2	6
Fler eller bättre ekonomiska belöningar:	4	4
Befordran:	3	5
Andra arbetsuppgifter:	7	2
Utvecklingsmöjligheter (utbildning, fortbildning etc.):	5	3
Bättre möjlighet att påverka min arbetsituation (arbetstider etc.):	0	7
Sociala orsaker (familj, släkt, vänner etc.):	12	1
Annat nämligen:	0	7

15. Om nej på någon av frågorna 12 och 13, rangordna från 1 till 3 vilka som är de tre främsta faktorerna som motiverar er att stanna kvar, med 1 som främsta orsak?

Orsak	Poäng	Rangordning
Lönen:	2	4
Andra ekonomiska belöningar:	0	7
Trevliga arbetskamrater:	6x	2
Möjligheten att göra karriär:	0	6
Intressanta arbetsuppgifter:	6x	1
Möjligheten att utvecklas (utbildning, fortbildning etc.):	x	6
Möjligheten att påverka sin arbetsituation (arbetstider etc.):	0	7
Sociala orsaker (familj, släkt, vänner etc.):	3	3
Annat nämligen:	1	5