Organisatorisk lojalitet i en turbulent tid av hög tillväxt
En empirisk studie av 223 anställda i svenska gasellföretag

Isabella Adolfsson
Magdalena Hägge

Civilekonom
2018

Luleå tekniska universitet
Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle
FÖRORD
Detta examensarbete omfattar 30 högskolepoäng på D-nivå och utgör den avslutande examinationen på civilekonomprogrammet vid Luleå tekniska universitet.


Luleå juni 2018.

Isabella Adolfsson  Magdalena Hägge
SAMMANFATTNING

Nyckelord: organisatorisk lojalitet, arbetstillfredsställelse, grundarens betydelse, monetära incitament, erkännande, icke-monetära förmåner, status, gasellföretag, tillväxt.
ABSTRACT
Organizational commitment is one important factor for organization performance and efficiency. During the last years, the interest for new and fast growing companies and their effect for the economic growth has increased. Studies within gazelle companies has earlier been based on their founders and managers. The purpose of this study is therefore to examine the employees’ organizational commitment and which factors affect the commitment. The study had a quantitative approach and was carried out with the help of a survey where 223 respondents participated. All respondents are working at Swedish gazelle companies. The collected data of the study were analysed by using a multivariate regression and path analysis. Cronbach’s alpha was used to test the measures reliability. The result show that there is a positive correlation between the employees’ nearness to the founder, recognition and job satisfaction with organizational commitment. The result also show that there is a negative correlation between monetary incentive and organizational commitment. The results provide indications for how managers in gazelle companies should work with these components and thereby increase the degree of organizational commitment to control the organizations growth in a better way.

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, employees’ nearness to the founder, monetary incentive, non-monetary rewards, status, gazelle companies, growth.
Innehållsförteckning

1. INLEDNING ........................................................................................................................................ 1
   1.1 SYFTET ......................................................................................................................................... 3

2. TEORETISK REFERENSRAM ............................................................................................................. 4
   2.1 DEFINIERING AV GASELFFÖRETAG ......................................................................................... 4
   2.2 TILLVÄXT ................................................................................................................................... 4
   2.3 ORGANISATORISK LOJALITET ................................................................................................. 5
   2.4 STYRNING ................................................................................................................................. 6
       2.4.1 Styrning i gasellföretag ...................................................................................................... 6
       2.4.2 Styrning under tillväxt ...................................................................................................... 7
       2.4.3 Grundarens betydelse i gasellföretag .............................................................................. 9
   2.5 MOTIVATION ............................................................................................................................... 9
       2.5.1 Motivationsfaktorer .......................................................................................................... 10
   2.6 ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSER .......................................................................................... 12
   2.7 TEORETISK MODELL ................................................................................................................ 14

3. METOD ............................................................................................................................................... 15
   3.1 FORSKNINGSANSATS ................................................................................................................ 15
   3.2 LITTERATURSTUDIE ................................................................................................................ 15
   3.3 URVAL ......................................................................................................................................... 16
       3.3.1 Val av företag ....................................................................................................................... 16
       3.3.2 Val av respondenter ............................................................................................................ 16
   3.4 MÅTINSTRUMENT ........................................................................................................................ 17
       3.4.1 Pilotstudie ............................................................................................................................ 18
   3.5 DATAINSAMLING ...................................................................................................................... 19
   3.6 DATAANALYS ............................................................................................................................ 19
   3.7 METODPROBLEM ....................................................................................................................... 19
       3.7.1 Validitet och reliabilitet ..................................................................................................... 20

4. EMPIRI OCH STATISTISK ANALYS ................................................................................................. 21
   4.1 BESKRIVANDE STATISTIK ........................................................................................................ 21
   4.2 KORRELATIONSMATRIS .............................................................................................................. 23
   4.3 HYPOTESTEST ........................................................................................................................... 25
   4.4 REVIDERAD TEORETISK MODELL .......................................................................................... 28

5. ANALYS OCH DISKUSSION ............................................................................................................. 29
   5.1 TEORETISKA IMPLIKATIONER .................................................................................................. 29
   5.2 PRAKTISKA IMPLIKATIONER .................................................................................................... 30

6. SLUTSATS .......................................................................................................................................... 34
   6.1 EXAMENSARBETETS BIDRAG ................................................................................................. 35
   6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .................................................................................. 35

7. KÄLLFÖRTECKNING .......................................................................................................................... 36
Figurförteckning
Figur 1: Greiners (1972) teori om fem faser för tillväxt................................................................. 8
Figur 2: Teoretisk modell ..................................................................................................................... 14
Figur 3: Reviderad teoretisk modell ................................................................................................. 28

Tabelförteckning
Tabell 1: Herzbergs (1959) tvådimensionella paradigm................................................................. 11
Tabell 2: Operationalisering av teoretiska begrepp. ...................................................................... 18
Tabell 3: Beskrivande statistik ......................................................................................................... 21
Tabell 4: Korrelationsmatris. ............................................................................................................. 23
Tabell 5: Överblick av frågor, medelvärde och standardavvikelse................................................. 25
Tabell 6: Hypotestest av lojalitet (modell 1) utan arbetstillfredsställelse. ................................. 26
Tabell 7: Hypotestest av lojalitet (modell 2) med arbetstillfredsställelse. ................................... 26

Bilagor
Bilaga 1 – Enkätundersökning
1. INLEDNING


Idag anses humankapital vara en av de största konkurrensfördelarna ett företag kan besitta. Att rekrytera rätt medarbetare, och behålla dem, är emellertid en utmaning.


(Aktar, Sachu, & Ali, 2012)
kring vilka faktorer som påverkar organisatorisk lojalitet hos anställda i gasellföretag när företaget växer snabbt och organisationsstrukturerna måste förändras. Ökad förståelse för detta kan underlätta styrning av organisationer i riktning mot en större grad överlevande tillväxtföretag och därmed fler nya arbetstillfällen. Bristen på den här typen av forskning visar på vikten av examensarbetet. Resonemanget leder vidare till examensarbets forskningsfråga: 

Vilka faktorer påverkar organisatorisk lojalitet hos anställda i gasellföretag och vilken betydelse har lojaliteten för fortsatt tillväxt?

1.1 Syfte

Syftet med examensarbetet är att identifiera vilka faktorer som är viktiga för de anställdas organisatoriska lojalitet i ett gasellföretag när organisationen utvecklas från en enkel, informell struktur till en mer komplex, formell organisationsstruktur. För att uppnå examensarbetets syfte utgår examensarbetet från svenska gasellföretag där utvecklingen från den enkla organisationsstrukturen behöver ske snabbare än i andra företag. Genom att förklara vilka faktorer som påverkar anställdas lojalitet i gasellföretag kan vi lämna konkreta förslag till åtgärder för gasellföretagens ledare. Åtgärder angående hur ledare ska öka lojaliteten hos sina anställda, och således styra dem, för att erhålla bäst förutsättningar till fortsatt tillväxt. Att kartlägga hur dessa faktorer påverkar organisatorisk lojalitet hos anställda i gasellföretag kommer bidra till en ytterligare fördjupad kunskap om gasellföretag. Fördjupad kunskap kan användas för att styra organisationer mot långsiktig tillväxt.
2. TEORETISK REFERENSRAM


2.1 Definiering av gasellföretag


2.2 Tillväxt


2.3 Organisatoriskt lojalitet


2.4 Styrning


2.4.1 Styrning i gasellföretag

I mindre företag används vanligtvis informell styrning (Davila, Foster & Jia, 2010). Den informella styrningen skapas inte medvetet utan växer fram i en organisation. Informell styrning förekommer bland annat genom oskrivna normer som ofta grundar sig i organisationskulturen. (Langfield-Smith, 1997) Den informella styrningen karaktäriseras av direkt kommunikation, uppmuntrar till kreativitet (Davila, Foster & Jia, 2010) och förlitar sig på att det finns goda relationer mellan anställda. Davila,


2.4.2 Styrning under tillväxt


2.4.3 Grundarens betydelse i gasellföretag


H1: Det finns ett positivt samband mellan anställdas närhet till grundaren och organisatorisk lojalitet.

2.5 Motivation


2.5.1 Motivationsfaktorer

H2: Det finns ett negativt samband mellan monetära incitament som motivationsfaktor och organisatorisk lojalitet.


H3: Det finns ett positivt samband mellan erkännande som motivationsfaktor och organisatorisk lojalitet.

**H4: Det finns ett positivt samband mellan icke-monetära förmåner som motivationsfaktor och organisatorisk lojalitet.**


**H5: Det finns ett positivt samband mellan status som motivationsfaktor och organisatorisk lojalitet.**

### 2.6 Arbetstillfredsställelse


Tidigare forskning har kommit fram till att arbetstillfredsställelse vidareutvecklas till organisatorisk lojalitet (Tett & Meyer, 1993) och att den har en positiv inverkan på graden av lojalitet (Chatman, 1989). Det finns flera forskare som bekräftar det positiva

H6: Det finns ett positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och organisatorisk lojalitet.
2.7 Teoretisk modell


![Diagram](image.png)

Figur 2: 
Teoretisk modell
3. METOD

I följande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet för att besvara examensarbetets syfte och frågeställning. Inledningsvis behandlas forskningsansats och vidare litteraturstudie, urval och det mätinstrument som använts. Fortsättningsvis presenteras datainsamling och dataanalys. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som rör de metodproblem som uppstått och på vilket sätt dessa har hanterats.

3.1 Forskningsansats


3.2 Litteraturstudie

3.3 Urval


- En omsättning som överstiger tio miljoner kronor.
- Minst tio anställda.
- Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret i undersökningsperioden.
- Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren.
- Ett positivt samlat rörelseresultat för de fyra senaste räkenskapsåren.
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner.
- Sunda finanser.

3.3.1 Val av företag


3.3.2 Val av respondenter

3.4 Mätinstrument


### Tabell 2: Operationalisering av teoretiska begrepp

<table>
<thead>
<tr>
<th>Begrepp</th>
<th>Studie</th>
<th>Operationell definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbetstillfredsställelse</td>
<td>(Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, ... &amp; Tissington, 2004)</td>
<td>Inställning individer har till specifika uppgifter och moment i det dagliga arbetet.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ersättning</td>
<td>(Kuppuswamy et al., 2017)</td>
<td>Lön, bonusar och provision.</td>
</tr>
<tr>
<td>Befordran</td>
<td>(Harunavamwe &amp; Kanengoni, 2013)</td>
<td>Icke-monetära belöningar såsom chans att avanceras inom företaget, förmånliga arbetstider och längre semester.</td>
</tr>
<tr>
<td>Status</td>
<td>(Sidanius et al, 2004)</td>
<td>Välstånd, makt och hög ställning i samhället.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3.4.1 Pilotstudie

3.5 Datainsamling


3.6 Dataanalys


3.7 Metodproblem

mottagaren att få en uppfattning om examensarbetet och om undersökningen var intressant att delta i. Introduktionsbrevet tillsammans med en länk till enkätundersökningen sändes ut till totalt 192 stycken gasellföretag som ombads att vidarebefordra enkätundersökningens länk till sina anställda. Till följd är enkätundersökningens räckvidd okänd och således kan inte någon svarsfrekvens beräknas.

3.7.1 Validitet och reliabilitet


4. Empiri och statistisk analys


4.1 Beskrivande statistik

Svaren från de respondenter som deltagit i undersökningen visar intressant beskrivande statistik. Beteckningen ”N” motsvarar det totala antalet respondenter som besvarat enkäten.

Tabell 3: Beskrivande statistik

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bakgrund</th>
<th>Antal</th>
<th>Andel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Kön</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Man</td>
<td>129</td>
<td>57.85 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinna</td>
<td>92</td>
<td>41.26 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Annat</td>
<td>2</td>
<td>0.90 %</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ålder</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Under 20</td>
<td>1</td>
<td>0.45 %</td>
</tr>
<tr>
<td>20–30</td>
<td>97</td>
<td>43.50 %</td>
</tr>
<tr>
<td>31–40</td>
<td>74</td>
<td>33.18 %</td>
</tr>
<tr>
<td>41–50</td>
<td>21</td>
<td>9.42 %</td>
</tr>
<tr>
<td>51–60</td>
<td>20</td>
<td>8.97 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Över 60</td>
<td>10</td>
<td>4.48 %</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Högsta avslutade utbildningsnivå</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grundskoleutbildning</td>
<td>6</td>
<td>2.69 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gymnasial utbildning</td>
<td>74</td>
<td>33.18 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Eftergymnasial utbildning</td>
<td>143</td>
<td>64.13 %</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Erfarenhet av yrket</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mindre än 1 år</td>
<td>21</td>
<td>9.42 %</td>
</tr>
<tr>
<td>1–3 år</td>
<td>73</td>
<td>32.74 %</td>
</tr>
<tr>
<td>4–6 år</td>
<td>51</td>
<td>22.87 %</td>
</tr>
<tr>
<td>7–10 år</td>
<td>29</td>
<td>13.00 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Mer än 10 år</td>
<td>49</td>
<td>21.97 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3 presenterar beskrivande statistik från enkätundersöknings på anställda i svenska gasellföretag. Det framgår att 57.85 procent av respondenterna var män och 41.26 procent var kvinnor. Två respondenter (0.9 %) ville inte uppgö sitt kön eller identifierade sig varken som man eller kvinna. Åldersfördelningen har en relativt liten spridning. Åldersspannet 21–30 år var överlägst mest representerat med en andel om
43,50 procent. Åldersspannet 31–40 år var näst mest representerat med 33,18 procent av respondenterna. Andelen respondenter över 41 år uppgick till 22,87 procent och motsvarade 51 personer. En respondent var under 20 år. Majoriteten (64,13 %) av respondenterna var i besittning av en eftergymnasial utbildning. Endast 2,69 procent hade grundskoleutbildning som högsta avslutade utbildningsnivå. Respondenternas erfarenhet av yrket har en relativt jämn spridning. Flera respondenter (32,74 %) hade 1–3 års erfarenhet, följt av 22,87 procent som hade 4–6 års erfarenhet och därefter 21,97 som hade över 10 års erfarenhet av sitt yrke. 21 respondenter (9,42 %) hade mindre än ett års erfarenhet.
### 4.2 Korrelationsmatris

**Tabell 4: Korrelationsmatris**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Q1</th>
<th>Q2</th>
<th>Q3</th>
<th>Q4</th>
<th>Q5</th>
<th>Q6</th>
<th>Q7</th>
<th>Q8</th>
<th>Q9</th>
<th>Q10</th>
<th>Q11</th>
<th>Q12</th>
<th>Q13</th>
<th>Q14</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q1</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q2</td>
<td>0.15*</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q3</td>
<td>0.22**</td>
<td>0.41**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q4</td>
<td>0.07</td>
<td>0.00</td>
<td>0.01</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q5</td>
<td>-0.01</td>
<td>0.01</td>
<td>0.06</td>
<td>0.65**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q6</td>
<td>0.09</td>
<td>-0.01</td>
<td>0.09</td>
<td>0.10</td>
<td>0.21**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q7</td>
<td>0.10</td>
<td>0.03</td>
<td>0.06</td>
<td>0.15*</td>
<td>0.17**</td>
<td>0.72**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q8</td>
<td>0.20**</td>
<td>0.02</td>
<td>0.05</td>
<td>0.13*</td>
<td>0.09</td>
<td>0.01</td>
<td>0.11</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q9</td>
<td>0.28**</td>
<td>-0.03</td>
<td>0.09</td>
<td>0.19**</td>
<td>0.17**</td>
<td>0.00</td>
<td>0.07</td>
<td>0.64**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q10</td>
<td>-0.05</td>
<td>-0.16*</td>
<td>-0.10</td>
<td>0.18**</td>
<td>0.19**</td>
<td>0.21**</td>
<td>0.22**</td>
<td>0.05</td>
<td>-0.03</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q11</td>
<td>0.00</td>
<td>-0.00</td>
<td>-0.00</td>
<td>0.19**</td>
<td>0.23**</td>
<td>0.21**</td>
<td>0.21**</td>
<td>0.00</td>
<td>-0.04</td>
<td>0.49**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q12</td>
<td>-0.13*</td>
<td>-0.10</td>
<td>-0.14*</td>
<td>0.16*</td>
<td>0.17*</td>
<td>0.23**</td>
<td>0.22**</td>
<td>0.02</td>
<td>0.01</td>
<td>0.69**</td>
<td>0.52**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q13</td>
<td>-0.12</td>
<td>-0.02</td>
<td>0.02</td>
<td>0.11</td>
<td>0.06</td>
<td>0.12</td>
<td>0.17*</td>
<td>0.05</td>
<td>-0.03</td>
<td>0.44**</td>
<td>0.33**</td>
<td>0.52**</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q14</td>
<td>-0.11</td>
<td>-0.07</td>
<td>-0.06</td>
<td>0.24**</td>
<td>0.23**</td>
<td>0.29**</td>
<td>0.28**</td>
<td>0.12</td>
<td>0.03</td>
<td>0.64**</td>
<td>0.53**</td>
<td>0.62**</td>
<td>0.46**</td>
<td>1.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*p < 0.05, **p < 0.01
Tabell 4 presenterar en korrelationsmatris av examensarbetsets enkätundersökning. Tabellen presenterar den inbördes korrelationen mellan enkätens frågor. En hög inbördes korrelation innebär att frågorna mäter samma sak och indikerar därmed hög reliabilitet. Korrelationen i tabellen kan variera mellan -1 och +1. Är värdet < 0 indikerar det att ett negativt samband råder mellan variablerna. Är koefficienten 0 saknas korrelation. Är korrelationen > 0 indikerar det ett positivt samband. (Thompson, Kim, Aloe & Becker, 2017) Om korrelationen är nära -1 eller +1 tyder det på hög inbördes korrelation. När korrelationen är hög mellan koeficienterna indikerar detta på multikollinearitet. Multikollinearitet betyder att två eller flera variabler korrelerar i hög grad (Hair et al., 2010). Exempel på detta kan ses i tabell 4 i Q2 och Q3 som handlar om icke-monetära förmåner. Den höga multikollineariteten innebär att frågorna i hög grad mäter samma sak och ses därför som ett statistiskt problem. Flera frågor i enkätundersökningsen mäter samma område. Därmed var multikollinearitet ett förväntat utfall. Om för mycket multikollinearitet föreligger, har siffrorna i matrisen som visar denna korrelation markerats med fet stil. Korrelationsmatrisen visar även att frågorna har signifikanta korrelationer. Signifikans utgör i grunden ett mått på den grad av risk som finns att hypotesen förkastas felaktigt (Bryman & Bell, 2013). Detta är i matrisen markerat med stjärnor, där * = p < 0.05 och ** = p < 0.01. Beteckningen ”p” står för signifikans. Markeras korrelationen med två stjärnor indikeras att det finns mindre än en procent risk för fel i sambanden (Thompson et al., 2017).

Arbetstillfredsställelse byggs av fyra variabler, Q10, Q11, Q12 och Q13. Dessa har som korrelationsmatris även en hög inbördes korrelation. På grund av detta genomfördes en analys med Cronbach’s alpha (α) för att säkerställa måttens reliabilitet. Cronbach’s alpha är enligt Thompson et al. (2017) den mest tillämpade bedömningen av reliabilitet. Metoden är vanlig för att specificera nivån av typ 1 fel. Dessa fel visar sannolikheten att identifiera ett samband som inte finns. Cronbach’s alpha varierar mellan 0 och 1. För reliabilitet ska Cronbach’s alpha överskriva 0.60 för explorativa syften och 0.70 för mer förklarande studier. (Hair et al., 2010) I examensarbetsets data rörande arbetstillfredsställelse uppgick Cronbach’s alpha till 0.78. I tabell 5 redovisas en överblick av de frågor som användes i analysen samt standardavvikelse och medelvärde för respektive fråga i enkätundersökningsen. Standardavvikelsen visar avvikelsen från medelvärdet (Bonett & Wright, 2015). En låg standardavvikelse tyder på att värdena ligger nära medelvärdet (Hair et al., 2010).
Tabell 5: Överblick av frågor, medelvärde och standardavvikelse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Mäter</th>
<th>Medelvärde</th>
<th>Standardavvikelse</th>
<th>Numer i enkäten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q1</td>
<td>Ersättning</td>
<td>3.90</td>
<td>1.65</td>
<td>F11</td>
</tr>
<tr>
<td>Q2</td>
<td>Icke-monetära förmåner</td>
<td>5.84</td>
<td>1.31</td>
<td>F17</td>
</tr>
<tr>
<td>Q3</td>
<td>Icke-monetära förmåner</td>
<td>5.21</td>
<td>1.71</td>
<td>F18</td>
</tr>
<tr>
<td>Q4</td>
<td>Erkännande</td>
<td>5.79</td>
<td>1.23</td>
<td>F14</td>
</tr>
<tr>
<td>Q5</td>
<td>Erkännande</td>
<td>6.01</td>
<td>1.15</td>
<td>F15</td>
</tr>
<tr>
<td>Q6</td>
<td>Närhet till grundaren</td>
<td>5.64</td>
<td>1.45</td>
<td>F8</td>
</tr>
<tr>
<td>Q7</td>
<td>Närhet till grundaren</td>
<td>5.64</td>
<td>1.38</td>
<td>F9</td>
</tr>
<tr>
<td>Q8</td>
<td>Status</td>
<td>4.39</td>
<td>1.52</td>
<td>F20</td>
</tr>
<tr>
<td>Q9</td>
<td>Status</td>
<td>4.30</td>
<td>1.57</td>
<td>F21</td>
</tr>
<tr>
<td>Q10</td>
<td>Arbetstillfredsställelse</td>
<td>6.11</td>
<td>1.11</td>
<td>F1</td>
</tr>
<tr>
<td>Q11</td>
<td>Arbetstillfredsställelse</td>
<td>6.51</td>
<td>0.80</td>
<td>F2</td>
</tr>
<tr>
<td>Q12</td>
<td>Arbetstillfredsställelse</td>
<td>6.00</td>
<td>1.12</td>
<td>F3</td>
</tr>
<tr>
<td>Q13</td>
<td>Arbetstillfredsställelse</td>
<td>5.52</td>
<td>1.48</td>
<td>F7</td>
</tr>
<tr>
<td>Q14</td>
<td>Organisatorisk lojalitet</td>
<td>6.11</td>
<td>1.17</td>
<td>F6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4.3 Hypotestest

Vid ett hypotestest beräknas beta-värdet och förklaringsgraden ($R^2$). Beta-värdet är ett värde mellan 0 och 1 som visar sambandet mellan oberoendevariablen och beroendevariablen. Värdet kan vara positivt eller negativt och anger sambandets riktning. Detta gör det möjligt att direkt jämföra flera oberoende variablers förklaringsgrad av en beroende variabel. I examensarbetets undersökning utgörs oberoende variabler av anställdas närhet till grundaren, motivationsfaktorer och arbetstillfredsställelse samt den beroende variabeln av organisatorisk lojalitet. $R^2$ mäter omfattningen av variationen i beroendevariabeln som kan förklaras av oberoendevariablene. Värdet varierar även här mellan 0 och 1. Ett högre värde innebär att variationen i beroendevariabeln kan förklaras av oberoendevariablene till en hög grad. (Hair, 2010)

Resultaten av de enskilda hypoteserna visar i modell 1 att närhet till grundaren (H1) har en positiv inverkan för organisatorisk lojalitet hos de anställda (Tabell 6: Modell 1: $\beta = 0.29$; $p < 0.05$). Stöd finns även för betydelsen av monetära ersättningar (H2). Som förväntat finns en direkt negativ påverkan på lojalitet (Tabell 6: Modell 1: $\beta = -0.14$; $p < 0.05$). Erkännande (H3) har en positiv effekt på anställdas organisatoriska lojalitet (Tabell 6: Modell 1: $\beta = 0.18$; $p < 0.05$). Fortsättningsvis visar resultaten ett negativt mellan icke-monetära förmåner (H4) och organisatorisk lojalitet (Tabell 6: Modell 1: $\beta = -0.08$; $p > 0.05$). Eftersom resultatet inte är signifikant kan resultatet orsakats av slumpmässiga faktorer. Därför finns inget stöd för hypotesen. Vidare finns det inget signifikant stöd för att status (H5) har en positiv inverkan för organisatorisk lojalitet (Tabell 6: Modell 1: $\beta = 0.08$; $p > 0.05$).

Modell 2 visar sambandet mellan anställdas närhet till grundaren, motivationsfaktorer, arbetstillfredsställelse och organisatorisk lojalitet. Även i denna modell finns ett negativt samband mellan monetära incitament (H2) och organisatorisk lojalitet. Emellertid är resultatet inte signifikant och därmed ges inget stöd för hypotesen (Tabell 7: Modell 2: $\beta = -0.07$; $p > 0.05$). Precis som i modell 1 finns inte heller något stöd för sambanden mellan icke-monetära förmåner (H4) (Tabell 7: Modell 2: $\beta = -0.02$; $p > 0.05$) och status (H5) (Tabell 7: Modell 2: $\beta = 0.07$; $p > 0.05$) samt organisatorisk lojalitet. Närhet till grundaren (H1) har en positiv inverkan på organisatorisk lojalitet, dock i en mindre omfattning än vad modell 1
visar (Tabell 7: Modell 2: $\beta = 0.13; p < 0.05$). Även den positiva inverkan av erkännande (H3) är mindre omfattande än i modell 1 (Tabell 7: Modell 2: $\beta = 0.10; 0.10 > p > 0.05$). Sambandet är inte signifikant till signifikansnivån fem procent, utan till en signifikansnivå på tio procent. Vidare kan det minskade sambandet förklaras av påverkan av arbetstillfredsställelse (H6). Vilken har ett starkt positivt samband med organisatorisk lojalitet (Tabell 7: Modell 2: $\beta = 0.64; p > 0.05$).
4.4 Reviderad teoretisk modell

En sammanfattning av examensarbetets resultat presenteras i figur 3. Detta är en reviderad modell av figur 2 som presenterats i examensarbetets andra kapitel. De hypoteser som inte uppvisade någon signifikans har tagits bort från grundmodellen. Hypoteserna som fortfarande finns kvar i figur 3 visar statistisk signifikans. Betakoefficienterna förklarar korrelationen mellan de olika begreppen. "β1" står för betavärdet i modell 1 och "β2" står för betavärdet i modell 2. Utifrån figuren går det att utläsa att arbetstillfredsställelse (H6) är det begrepp som korrelerar starkast med organisatorisk lojalitet. Resultatet visar även stark korrelation mellan organisatorisk lojalitet samt närhet till grundaren (H1) och erkännande (H3). Ett negativt samband har konstaterats mellan monetära incitament (H2) och organisatorisk lojalitet.动机isfaktorerna icke-monetära förmåner (H4) och status (H5) plockades bort från modellen eftersom ett signifikant samband saknades. De faktorer som således tycks påverka anställdas lojalitet positivt är att det finns en närhet till grundaren, erkännande som motivationsfaktor och att anställda upplever arbetstillfredsställelse.

![Reviderad teoretisk modell](image-url)
5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras studiens resultat med utgångspunkt i tidigare forskning. Först redovisas resultatet av organisatorisk lojalitet i gasellföretag. Vidare presenteras teoretiska och praktiska implikationer av examensarbetets resultat.


Examensarbetets resultat visar att 90.1 procent av de anställda i gasellföretag har hög grad av organisatorisk lojalitet. Det betyder att de anställda känner sig knutna till organisationen och vill därmed inte lämna den. Det framgår även att 50.7 procent har mycket hög grad av organisatorisk lojalitet. Av resultatet framgår att en stor del av den organisatoriska lojaliteten hos de anställda kan förklaras av närhet till grundaren, arbetstillfredsställelse och motivationsfaktorn erkännande. Högre grad av närhet till grundaren i kombination med arbetstillfredsställelse och erkännande stärker således lojaliteten, medan brist av dessa sänker lojalitet. Den höga graden av organisatorisk lojalitet som finns bland de anställda i gasellföretag skulle i förlängningen även kunna förklara en del av gasellföretagens snabba tillväxt. Detta eftersom anställda med hög grad av organisatorisk lojalitet är mer engagerade i att bidra till företagets tillväxt (Shaheen & Farooqi, 2014) och för att de arbetar hårdare än anställda med lägre grad av lojalitet (Dessler, 1999).

5.1 Teoretiska implikationer

företaget inte behöver spendera onödiga resurser på att lära upp nyanställda för att ersätta någon som avslutat sin anställning. Således är arbetstillfredsställelse som utvecklas till organisatorisk lojalitet en viktig faktor för gasellföretagens fortsatta tillväxt och överlevnad.


"Att jobba för ett gasell eller startup-bolag är drömmen för oss som gillar att påverka och styra vår egen framgång!"

Författarnas översättning:
"Min arbetsgivare ger mig möjlighet att använda min egen kunskap på det sätt jag anser att den passa bäst."

5.2 Praktiska implikationer


Den snabba tillväxten medför dock stora utmaningar för gasellföretag. Detta fångades upp i ett citat från enkätundersökningens avslutande öppna fråga:

"Gasellföretag = Varning. Växer troligtvis för fort. Att ledning, administration ej hinner med att växa/utvecklas i samma takt."

Citatet belyser och bekräftar den stora problematiken som betraktats i gasellföretag under arbetets gång. Från att vara ett litet företag med enkel, informell organisationsstruktur till att växa enormt snabbt. En tillväxt som ställer helt andra krav på både organisationsstruktur och ledare inom företagen. Tillväxten innebär också att Greiners (1972) kriser uppstår snabbare än hos andra företag och ibland även att flera uppstå samtidigt. I denna ovisshet har examensarbetets resultat funnit att grundaren är av ytterst stor betydelse för de anställda.

Det starka sambandet mellan grundarens närhet och de anställdas organisatoriska lojalitet som redovisats är examensarbetets viktigaste resultat. Grundarens närvaro är av stor betydelse för de anställda men detta har inte uppmärksammat eller noterat tidigare forskningen. De anställda i gasellföretag efterfrågar direkttolkning av grundaren och de vill kännas stöd när viktiga beslut ska fattas. Närheten skapar en känsla av trygghet hos de anställda. En trygghet som är viktig i den annars så osäkra och föränderliga omgivningen. Denna närhet är möjlig i mindre företag då grundaren finns närvarande och balanserar flera olika roller (Burns, 2007;


"Jag har mycket inflytande trots endast 2 års erfarenhet men har haft det hela tiden. Vd:n och grundarna litar på sina medarbetare. De säger oftare JA än NEJ."

"Är nöjd, glad och stolt att arbeta på detta företag."

"Jag trivs jättebra på min arbetsplats."

foretagets tillväxt. Vikten av erkännande fanns tydligt att utläsa i citat från enkätundersökningens öppna fråga:

"Jag är en 'sucker' för bekräftelse och beröm. Få känna mig duktig."

"Det är viktigt för mig att det finns team-känsla och tillit. Att cheferna är people managers som 'ser och bekräftar' personalen."


Tidigare forskning har funnit att anställdas beteende associeras med deras relation till organisationen och dess ledare (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Shore & Wayne, 1993). Det kan med anledning av detta vara av stor vikt att grundaren strävar efter att skapa en organisationskultur som stödjer grundarens tankesätt och som öppnar upp för direkt återkoppling och erkännande. Lyckas grundaren med detta kan de anställda känna denna önskvärda närhet vilket ökar den organisatoriska lojaliteten. Även när grundare inte finns där fysiskt, kanDisney-agregatet följa grundarens vision och driva företaget framåt. Detta varit av stor vikt att grundaren spelar en viktig roll, som med omvandla grundarens vision till verklighet och driva företaget framåt (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Den öppna frågan stödjer resonemanget om att företagskulturen är viktig för de anställda och för att företaget ska lyckas:

"Det viktigaste är att det är något som alla strävar åt samma håll för att förretaget skall lyckas."

"Det är ju så att det är något som alla strävar åt samma håll för att förretaget skall lyckas."

närhet till grundaren trots att grundaren inte finns där fysiskt. En närhet som är avgörande för de anställdas organisatoriska lojalitet.
6. SLUTSATS

Studiens syfte var att identifiera vilka faktorer som är viktiga för de anställdas organisatoriska lojalitet i ett gasellföretag under hög tillväxt när organisationen utvecklas från en enkel, informell struktur till en mer komplex, formell organisationsstruktur. För att besvara studiens syfte presenterades följande forskningsfråga:

_Vilka faktorer påverkar organisatorisk lojalitet hos anställda i gasellföretag och vilken betydelse har lojaliteten för fortsatt tillväxt?_


6.1 Examensarbetets bidrag


6.3 Förslag till fortsatt forskning

Fortsatta studier är nödvändiga om företagskultur i gasellföretag. Dels för att se hur väl kulturen speglar grundarens värderingar och även i förlängningen undersöka hur företagskulturen påverkar ett företags tillväxt. Vidare skulle fortsatta studier med fördel kunna göras mer djupgående om grundarens betydelse inom gasellföretag. Idag saknas forskning om kopplingen mellan grundarens betydelse och organisatorisk lojalitet. Det skulle i en sådan studie vara intressant att studera skillnaden i organisatorisk lojalitet hos de anställda i företag där grundaren fortfarande är närvarande och aktiv samt i de företag där grundaren fasats ut. Fortsättningssvis finns intresse i att undersöka om skillnader finns i tillväxtgraden mellan dessa typer av företag och söka efter en tydligare koppling mellan organisatorisk lojalitet och tillväxt. Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning är att genomföra en kvalitativ studie inom samma område, då studien mer djupgående undersöker grundarens betydelse för den organisatoriska lojaliteten bland anställda inom gasellföretag. Genom att låta respondenter utveckla svar och resonera utifrån sin egen infallsvinkel skapas en djupare förståelse för vikten av grundarens betydelse.
7. Källförteckning


41


Bilagor

Bilaga 1 – Enkätundersökning

Avsnitt 1: Bakgrund

Kön:
Ålder:
Högsta avslutade utbildningsnivå: Befattning:
Hur många års erfarenhet har du av ditt yrke: Antal anställda på min arbetsplats:

Avsnitt 2: Arbets situation

Ta ställning till följande påståenden:

(Där -3=stämmer mycket dåligt; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=stämmer mycket bra)

*F1; Jag talar alltid gott om min arbetsplats.
*F2; Jag bryr mig mycket om min arbetsplats framtid.
*F3; Jag är överlag mycket tillfredsställd med min arbetsplats.
F4; Det är många som överväger att sluta på min arbetsplats.
F5; Om det inte vore för pengarna skulle jag inte arbeta här.
*F6; Jag är mycket stolt över att arbeta på min arbetsplats.
*F7; Jag är nöjd med den arbetsbelastning mina arbetsuppgifter innebär.

Avsnitt 3.1: Närhet till grundaren

På min arbetsplats vill jag ha...

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)

*F8; ..direktkontakt och konkret feedback från företagets grundare i viktiga frågor.
*F9; ..stöd från företagets grundare när viktiga beslut ska fattas.

Ta ställning till följande påstående:

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)

F10; Jag begränsas i mitt arbete när jag inte kan ha direktdkontakt med företagets grundare.

Avsnitt 3.2: Ersättning

Ta ställning till följande påståenden:

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)

*F11; För mig är det viktigt att ha en högre lön än genomsnittet som utför liknande arbetsuppgifter.
F12; Jag motiveras att arbeta hårdare tack vare min lön.
F13; För mig är lönen inte det viktigaste.

Avsnitt 3.3: Erkännande

Jag tycker det är viktigt att...

(Där -3=inte alls viktigt; 0=neutral svårt att ta ställning till; +3=mycket viktigt)

*F14; .. jag uppmärksammas när jag når arbetsrelaterade mål.
*F15; ..min chef visar uppskattning för mitt goda arbete.

Ta ställning till följande påstående:

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)
F16; Jag är väl medveten om när jag gjort ett bra arbete även fast min chef inte uppmärksammar det.

**Avsnitt 3.4: Icke-monetära förmåner**

**Jag tycker det är viktigt att...**

(Där -3=inte alls viktigt; 0=neutral svårt att ta ställning till; +3=mycket viktigt)

*F17; ..ha möjlighet till högt självbestämmande med flexibla arbetstider.*

*F18; ..finns tid för rekreation med minst sex veckors semester per år.

**Ta ställning till följande påstående:**

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)

F19; Det finns viktigare förmåner än lång semester och flexibla arbetstider.

**Avsnitt 3.5: Status**

**Jag tycker det är viktigt att...**

(Där -3=inte alls viktigt; 0=neutral svårt att ta ställning till; +3=mycket viktigt)

*F20; ..min arbetsplats signalerar någon form av status till utomstående för oss som arbetar där.*

*F21; ..min yrkesroll (idag eller i framtiden) kännetecknas av någon form av status på min arbetsplats.

**Ta ställning till följande påstående:**

(Där -3=tar helt avstånd; 0=neutral, svårt att ta ställning till; +3=håller helt med)

F22; Status och makt är ingenting jag strävar efter.

**Avsnitt 3.6: Motivation**

**Rangordna till följande påståenden:**
