



PERSONALVETARPROGRAMMET

Vikten av en balanserad lönomodell

En kvantitativ undersökning om sambandet mellan teknikkonsulters lönomodell och deras tendens att lämna sitt företag

Johanna Isaksson Pirtti
Lisa Sjöstedt

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2018
Handledare:	Lena Låstad
Examinator:	Carl-Christian Trönberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2018
Supervisor:	Lena Låstad
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Keywords:	salary models, tendency to leave, retention, equity, reinforcement

Purpose	The purpose of the study is to examine if there is any relationship between the salary model of the technical consultants and their tendency to leave the employer and also what type of salary model is considered the most attractive within a group of technical consultants.
Hypotheses	Hypothesis 1: The current salary model influences the technical consultant's tendency to leave the employer. Hypothesis 2: Satisfaction with the salary model influences the technical consultant's tendency to leave the employer.
Theoretical framework	With the current economic prosperity in Sweden, there is a shortage of technical consultants on the labor market. This group tends to change employer every year due to attractive offers from competitors, which creates a big challenge to attract and retain competent employees. Previous studies have shown that monetary reward, as in salary, is the most important factor for retention rate. The salary model is seen as a motivational factor which shows a big impact in tendency to leave the employer. Satisfaction with the salary model is important and to reach satisfaction, reinforcement and equity is key.
Method	The study is of a quantitative nature and data was collected through an online questionnaire answered by employees at a consultant company in Sweden. The variables used in the study was current salary model, satisfaction with salary model and tendency to leave the employer. To test the data two one-way ANOVA analyses were conducted. The significance level was set to .05.
Results	The study's results showed that satisfaction with the salary models is significantly important for the consultants' tendency to leave the employer. The current salary model does however not show a significant result. To reach satisfaction it is important that the employee sees the link between performance and reward and that the reward is equitable. The study also concludes that there is no best practice for a type of salary models since every employee will be motivated by different reward strategies.

Den svenska arbetsmarknaden har förändrats och samtidigt har liten utveckling av lönomodeller skett (Hogan, 2014). De nuvarande utmaningarna gällande medarbetarnas tendens att byta arbetsgivare mer frekvent gör att HR (Human Resources) måste arbeta hårt och målmedvetet för att attrahera nya medarbetare men också för att behålla organisationens befintliga personal (Gerhart, 1994, Guy & Pentz, 2017). Procentuell löneökning varje år och tacksamhet i form av guldklockor har förlorat sitt ursprungliga syfte och organisationer idag måste därför uppdatera lönomodellerna för att passa arbetstagarnas krav och önskemål. Önskemål som sällan endast handlar om höga löner utan om till exempel individuella utvecklingsmöjligheter (Hogan, 2014).

Att ekonomisk ersättning i form av lön är viktigt för att få anställda att vilja stanna hos sin arbetsgivare är känt men individen är sällan ute efter endast en hög lön, utan strävar också efter att få känna sig uppskattad på andra sätt (Foong-ming, 2008). Organisationens stöd och eventuella interna karriärmöjligheter spelar en allt större roll i strävan efter att skapa lojala medarbetare. Olika delar av organisatoriska belöningar, förmåner och lönehöjning inräknat, har visat sig starkast av de delarna av organisatoriskt stöd som kan erbjudas (Foong-ming, 2008).

Kompensation, i form av lön, anses vara en motivator för att stanna kvar hos sin arbetsgivare och blir på så sätt en viktig faktor i arbetet om att behålla rätt personal (Gardner et al., 2004; Hytter, 2007). Andelen arbetstagare som självmant söker sig vidare är högst bland den grupp som värderar hög inkomst som viktigast vilket återigen pekar på lörens betydelse vid medarbetares tendens att lämna företaget (Tessema & Soeters, 2006). Om medarbetaren har liten eller ingen förståelse för sambandet mellan den individuella ansträngningen, gruppens prestation och belöningen tenderar detta att leda till vilja att lämna företaget (Hantoft & Boman, 2017).

Tekniska ingenjörer har sedan många år varit efterfrågade på arbetsmarknaden (Sveriges Ingenjörer, 2013). Med undantag från små effekter under IT-kraschen och finanskrisen rubbas inte intresset för ingenjörerna från arbetsgivarnas sida. Istället har det största hotet för arbetsgivarna varit att dessa perioder genererat svalt intresse för tekniska ingenjörsutbildningar (Sveriges Ingenjörer, 2013). Arbetsförmedlingens index (Arbetsförmedlingen, 2017) som avser yrken och Statistiska centralbyråns Arbetskraftsbarometer (SCB, 2017) som avser utbildningar visar på att efterfrågan på ingenjörer är fortsatt hög och har varit stabil under ungefär ett decennium (Sveriges Ingenjörer, 2013). Även om arbetsgivarens lönomodell är generös, har företag inom teknikbranschen svårt att behålla sin personal längre än ett år. Detta är något som Gillets studie (2016) förklarar med den höga konkurrensen om arbetskraft bland ingenjörer.

En generell uppfattning inom nuvarande belöningsmodeller är att arbetslivserfarenhet ska löna sig (Creelman, 2015). Arbetsmarknadens förändring gör att verkligheten kommer att se annorlunda ut, det kommer att krävas att medarbetaren visar och bekräftar sin kunskap hela tiden (ibid.). För att lyckas uppnå en prestationsbaserad kultur inom en organisation krävs det att HR uppmärksammar individers beteenden och aktiviteter som kan kopplas till och stärka organisationen (Hogan, 2014). Precis som andra faktorer inom arbetslivet måste arbetstagarnas kompensation också utvecklas, studeras och modelleras för att behålla sin motiverande kraft. Den typ av ersättningsmodell en arbetsgivare väljer har effekt på dennes förmåga att konkurrera om arbetskraften och därför är valet av strategi i denna fråga av stor vikt för HR (ibid.).

Lönemodell

Monetär belöning i form av lön anses vara den ensidigt viktigaste pusselbiten för personalomsättning (Young, 2014, Milkovich & Gerhart, 2016). Lön fungerar som en motiverande faktor för att de anställda ska upprätthålla ett beteende eller handling (Rubenowitz, 2004). Om lönenivån stiger tenderar detta att behålla personal längre (Trevor et al., 1997). Davies, Taylor & Savery (2001) menar att lönen är ett av de viktigaste strategiska medlen för att minska personalomsättningen. De riktar dock kritik mot att lönemodellen sällan ges den eftertanke som krävs för att kunna användas för att behålla personal. För att undersöka lönemodeller används definitioner använda i tidigare forskning för de olika modellerna.

Fast lön är den vanligaste av formerna (Stimpson, 2004) och detta innebär att medarbetaren oavsett individuell, grupp- eller företagsprestation får lika stor summa lön varje månad. Fördelar är att den anställde känner en trygghet i vilken summa som intjänas varje månad, men nackdelar kan uppfattas som att den anställde inte får en belöning vid extra prestationer och goda resultat (Gerhart, 1994, Heathfield, 2017).

En annan lönemodell är grundlön plus provision, där provisionen baseras på individens resultat oberoende från avdelning och organisation. Detta kan baseras på antal debiterbara timmar, beläggningsgrad eller till vilken nivå medarbetaren uppfyller sina mål (Heathfield, 2017, Gerhart, 1994). Provisionen betalas oftast ut månadsvis (Heathfield, 2017). Den anställde ges tydliga besked när denna lyckats eller ej, men det kan föda individualistiska medarbetare och intern konkurrens då gruppens prestation lämnas utanför (Gerhart, 1994). Modellen lyfts som den bästa enligt Heathfield (2017) för att den föder motivation som leder till ökad prestation.

Vidare finns även grundlön plus bonus som en lönemodell, där bonusen baseras på avdelningens eller gruppens resultat som den anställde tillhör (Unionen, u.å). Den eventuella bonusen kan betalas ut varje månad, varje år eller enligt annat system och ska syfta till att lyfta gruppens resultat (Heathfield, 2017). Det är en metod som förespråkar lagspelaren och som kan leda till organisationens bästa utfall då en grupp ofta bidrar mer till organisationens resultat än en individ (Stimpson, 2004).

Slutligen används även grundlön plus vinstdelning som lönemodell. Denna är en dynamisk lönemodell där det extra påslaget, alltså vinstdelningen, är beroende av företagets prestation och ekonomiska resultat (Gerhart, 1994). Detta betalas sällan ut månadsvis, utan kan ta form som utbetalning årsvis (Heathfield, 2017) eller vid pension (Unionen, u.å). Det kan därför kännas avlägset kopplat till individen eller gruppens prestation, utan uppfattas mer som en inkluderande gåva (Heathfield, 2017).

Tendens att lämna företaget

Lönemodell anses vara starkt kopplat till medarbetarens tendens att lämna företaget och för att ett företag ska behålla sina talanger måste fokus riktas på att utarbeta attraktiva lönemodeller tillsammans med en rad andra faktorer (George, 2015). Lönemodeller identifieras som en motivationsfaktor (Gardner et al., 2004) vilket har en direkt koppling till tendens att lämna företaget (Hytter, 2007). Då tendenser att lämna sin arbetsgivare visat sig vara en tillförlitlig prediktor till faktisk personalomsättning (Griffeth et al., 2000) är det viktigt att vara medveten om det starka sambandet mellan arbetstillfredsställelse och

intentioner att lämna. Om medarbetare upplever en nöjdhet med sin lönemodell, är sannolikheten att de stannar inom organisationen större (George, 2015). Sambandet blir extra relevant för organisationer som i framtiden önskar minska personalomsättningen (Griffeth et al., 2000).

Nöjdhet med nuvarande lönemodell

Treuren och Frankish (2013) menar att nöjdhet med lönemodell uppnås genom en förståelse för hur lönemodellen regleras, något som de i sin studie beskriver som faktorer för att stanna eller lämna anställningen på företaget. Enligt CIPD rapport (2017) hör förmåner, utvecklingsmöjligheter och löneökning till de tre mest effektiva faktorerna för att behålla personal. I samma undersökning (CIPD, 2017) rankas nöjdhet med lön som en av de viktigaste faktorerna för att behålla personal.

När rättvisa eftersträvas i lönemodellering visas positiva resultat och en signifikant ökning av nöjdhet av lönemodell (Zheng et al. 2014). Även Jawahar och Thomas (2011) belyser vikten av rättvisa för att medarbetaren ska visa nöjdhet till lönemodellen. Rättviseteorin (Adams, 1963) har en stor påverkan på medarbetarens prestationsnivå där den subjektiva upplevelsen av rättvisa också speglar individens syn på sin egen och andras prestation. Nöjdhet enligt rättviseteorin skapas då bedömningen av prestationen sker objektivt samt till rätt nivå. Om medarbetaren upplever sig själv bli belönad för lågt i relation till prestation tenderar denne att sänka sin prestation för att ligga i en rättvis linje med belöningen. På samma sätt är det en utmaning om belöningen är subjektivt för hög då en misstro kommer riktas till förtjänsten av belöningen och missnöje uppstår (ibid.)

Vidare för att nå en nöjdhet med lönemodellen är att relationen mellan orsak och verkan är stark och tydlig för medarbetaren (Skinner, 1938). Enligt förstärkningsteorin ökar sannolikheten för att beteenden som åtföljs av respons och positiv belöning att bli repeterade (ibid.). Beteenden som inte åtföljs av märkbara belöningar kommer emellertid inte att repeteras. Förutsättningarna för teorin är att personen som förväntas fortsätta prestera faktiskt måste uppleva belöningen (Gerhart, 1994, Skinner, 1938).

Viktigt att förstå gällande nöjdhet med lönemodeller är att de bakomliggande faktorerna är högst individuellt och därför finns också en stor spridning i tidigare forskning kring vilken modell som anses mest attraktiv och motiverande (Ryan & Deci, 2000). Gemensamt är dock sambandet mellan nöjdhet med lönemodell och allmän arbetstillfredsställelse. Vid låg nöjdhet med lönemodell ges också en lägre allmän arbetstillfredsställelse och vice versa enligt Sharma och Bajpai (2011).

Givet den hårda konkurrensen om ingenjörer (Virgin, 2018) är det intressant att undersöka om samband finns mellan ingenjörskonsulters tendens att lämna företaget och deras lönemodell samt nöjdhet med denne. Studien ämnar undersöka huruvida konsulternas benägenhet ligger i linje med teorier som talar för att nöjdhet med lönemodell borde innebära att rörliga lönedelar finns som därmed tillfredsställer behovet av rättvisa och belönar prestation. Studien undersöker även om det finns en individuell spridning kring vilken lönemodell som anses mest attraktiv bland de eftertraktade ingenjörskonsulterna.

Begreppen för medarbetarens intention till uppsägning ter sig olika i tidigare forskning på ämnet. För denna studie kommer "tendens att lämna företaget" användas uteslutande.

Syftet med studien

Syftet med studien är att undersöka vilken typ av lönomodell som anses mest attraktiv för teknikkonsulter och om det finns något samband mellan teknikkonsulternas lönomodell och tendens att lämna företaget. Detta strävar till att erbjuda rekommendationer i hur lönomodeller kan användas och utformas för att attrahera och behålla önskad personal inom konsultbranschen. Syftet studeras utifrån följande hypoteser:

Hypotes 1: Nuvarande lönomodell spelar roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget.

Hypotes 2: Nöjdhet med lönomodell spelar roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget.

Metod

I följande avsnitt beskrivs den metodik som använts i strävan att undersöka hypoteserna för studien. Inledningsvis beskrivs respondenterna följt av beskrivningen av den utformade enkäten som ligger till grund för datainsamlingen. Vidare beskrivs tillvägagångssättet i detalj samt tvärsnittsstudien som designformat. Därefter redovisas de analyser som valts vid databearbetningen. Slutligen belyses också etiska överväganden.

Deltagare

De personer som svarat på enkäten benämns vidare i denna uppsats som respondenter. Respondenterna uppgår till 55 i antal och är medarbetare hos organisationen där studien genomförs. Hos uppdragsgivaren finns två områden som delar företaget. Respondenterna kommer alla från den största av dessa två områden vilken benämns som avdelningen för produktutveckling. De enda urvalskriterierna har varit att de ska arbeta för uppdragsgivaren i Sverige, på området produktutveckling samt ha en anställning på konsultnivå, vilket innebär att inga respondenter har chefsbefattningar eller personalansvar. Studien har begränsats till ett obundet slumpmässigt urval av 100 av teknikkonsultföretagets medarbetare. Av stickprovet, med de 100 slumpmässigt utvalda medarbetarna, mottog vi svar från 55 personer vilket ger en svarsfrekvens på 55%. Ur svaren avlästes att medelåldern hos respondenterna var 36,8 år och att respondenterna i genomsnitt varit anställda hos företaget i 4,2 år. Av respondenterna svarade 30% att de identifierade sig som kvinna och 70% som män.

Kontakten med stickprovet har skett via mail och mailadresserna har hämtats med hjälp av uppdragsgivarens HR-avdelning från uppdragsgivarens databas. Urvalsprocessen skedde utan stickprovets inblandning eller medvetande. Först när de kontaktades via mail blev stickprovet medvetna om att de har valts ut till enkätundersökningen. Stickprovets chefer hade dock blivit informerade om undersökningen och blivit ombudda att i sin tur informera samtliga medarbetare att en enkät skulle genomföras på avdelningen. Detta för att cheferna skulle kunna förbereda sig på eventuella frågor då ämnet, lön och tendens till uppsägning, kan

upplevas som känsligt. Urvalet av de personer som valdes ut kan sägas vara av mekaniskt slag och detta ger litet utrymme för skevheter som begås på grund av den mänskliga faktorn (Bryman, 2008). Då studien består av en enkätundersökning möjliggjorde detta för deltagande av anställda från företagets samtliga kontor i Sverige.

Instrument

Den apparatur som givit fog för datainsamlingen är en enkät. Enkätens frågor är utformade från det syfte och hypoteser som tagits fram tillsammans med organisationen. I frågornas utformning har också hänsyn tagits till vilken skalnivå som bäst lämpas när två variabler ska analyseras tillsammans. Enkäten är utformad på Engelska då detta är företagets, där respondenterna återfinns, koncernspråk.

Anledningen till att enkät valdes som instrument var urvalets stora geografiska spridning. Enkäter har också den fördel att det inte medför någon intervjuareffekt, det vill säga, intervjuaren har ingen inverkan på respondenternas svar (Bryman, 2008). Viljan att visa en positiv bild under en intervju är hög och enkäter är mer passande än direkta intervjuer när det handlar om ämnen som riskerar att väcka ängslan enligt Bryman (2008). Dessutom visar respondenter en tendens att inte svara sanningsenligt i lika hög grad under intervjuer (ibid.). Risken med enkäter är att respondenterna kan svara missvisande om inte enkätens frågor väcker engagemang samt om respondenten inte kan få hjälp att tyda frågorna och komma vidare i undersökningen (ibid.).

Vid undersökningar skall hänsyn tas till reliabilitet och validitet, två faktorer som vid hög skattning visar att undersökningen är pålitlig och faktiskt mäter det den avser (Eliasson, 2013). Reliabiliteten är ett mått för mätprecision och säger även något om undersökningens pålitlighet (Eliasson, 2013). Ett sätt att säkerställa pålitligheten för resultatet är att ge tydliga anvisningar till respondenten som eliminerar feltolkningar så långt som möjligt. I enkäten som skickades ut till stickprovet introducerades de till variabeln "lönomodell" såhär: "*The following questions will regard salary models. You will be asked to choose the salary model you currently have and how satisfied you are with the model. Finally you will also be given the opportunity to theoretically choose which model you would prefer.*" Men också riktlinjer för hur respondenten förväntas svara likt: "*Choose one of the options. If your salary model is not listed, please write it down.*". De olika lönomodellerna definieras utefter innehåll och en förklarande text förtydligar de olika svarsalternativen i enkäten: "*Keep in mind that the amount of basic salary is lower than that for fixed salary. This because the variable salary components complement the total salary.*". Allt detta för att förklara och erbjuda tydliga riktlinjer för respondenten, så att frågorna uppfattas så lika som möjligt för alla respondenter.

En annan faktor som anses öka reliabiliteten är om en variabel undersöks genom flera frågor, alltså ett användande av multipla indikatorer (Eliasson, 2013). Av denna anledning undersöktes variabeln "*Tendencies to leave my employment*" med tre frågor vilka skapade ett index för variabeln. Frågorna för indexet är hämtat från Sjöberg & Sverke (2000) och består av frågorna; "*I am considering to leave my employment at my current employer*", "*I am actively looking for a new employment*" och "*If given the opportunity, I would end my current employment*". Stor ansträngning har lagts på kodningen av rådatan, så att inga misstag görs vilket kommer påverka resultatet och reliabilitet negativt (Eliasson, 2013).

För att bedöma och säkerställa den interna reliabiliteten används Cronbachs alpha (Bryman, 2008). Detta mått används för att säkerställa att de tre frågorna som bildar ett index för tendens till att lämna företaget är bra formulerade frågor som mäter det som är avsett.

Cronbachs alpha visar ett värde mellan 0 och 1 där värdet på undersökningen bör ligga mellan 0,8 och 1 för att anse visa hög intern reliabilitet. Värdet för enkätens index är 0,825 vilket ligger inom marginalen för vad som anses vara bra frågor.

Validiteten belyser om frågorna mäter det som syftas mäta (Eliasson, 2013). Ett sätt att se till att nå en hög validitet är att de operationella definitionerna av de variabler som undersökts har grund i teorier och tidigare forskning. Ett exempel från denna undersökning är att de lönomodeller som angetts är debatterade i teori samt att de överensstämmer med vad som erbjuds hos uppdragsgivaren. Ovan nämnda index över "*Tendencies to leave my employment*" är taget direkt från teori (George, 2015).

Överlag så har även frågorna bearbetats för att inte vara tvetydiga, endast fråga om en sak i taget, ej vara ledande och att enkäten som helhet ska vara kort och koncis med ändå hålla kvalitet vilken anses vara en viktig parameter (Eliasson, 2013).

I studien användes fyra demografiska variabler för att beskriva respondenterna. Variablerna redovisas deskriptivt vid avsnittet metod. Ålder anges med svarsalternativ i antal år. Anställningslängd syftar till längden på anställningen vid det undersökta företaget, även detta angivet i antal år. Kön där man, kvinna eller annat fanns som svarsalternativ. Slutligen användes placering som en kontrollvariabel där studien ville kartlägga om respondenten arbetade mestadels ute hos företagets kund eller på företagets egna kontor. Kontrollvariabler ålder och anställningstid mäts på kvotskalenivå. Kön och placering mäts på nominalskalenivå.

För att mäta de anställdas nöjdhet får respondenterna skatta sina svar på en likertskala från "not satisfied at all" till "very satisfied" och detta ger svar på intervallskalenivå. Ytterligare variabel är tendens att lämna företaget. Variabeln skapas genom att tre påståenden, på intervallskalenivå, slås samman till ett index som mäter medarbetarnas tendens att säga upp sig från sin nuvarande arbetsgivare. För att analysera nöjdhet med lönomodell och sambandet på tendens att lämna företaget används ett envägs oberoende ANOVA samt ett post-hoc test.

Variabeln för vilken lönomodell respondenten har och vilken lönomodell denne önskar mäts genom en nominalskalenivå. För att mäta variabeln används en fråga gällande hur nöjd medarbetaren är med sin nuvarande lönomodell, där används en likertskala vilket ger svar på en intervallskalenivå. Variabeln analyseras mot den beroende variabeln, tendens att lämna företaget genom en envägs oberoende ANOVA och post hoc-test.

Tillvägagångssätt

Enkäten är konstruerad genom verktyget Google Formulär och det är också i detta verktyg respondenterna anger sina svar och skickar in. För att enkäten ska nå stickprovet har ett utskick gjorts via mail (Se bilaga 1). Mailet som nått stickprovet är skrivet på engelska då det finns engelsktalande konsulter. Av samma anledningen är även enkäten formulerad på engelska. En översättning till svenska valdes bort då det i översättningen riskerar att falla bort betydelser vilket gör att de som besvarar enkäten på svenska kan uppfatta en fråga annorlunda än om den var ställd på engelska.

Tillgången till populationen gavs från uppdragsgivarens HR-avdelningen där en komplett lista på medarbetarnas mailadresser fanns. Utifrån detta togs ett obundet slumpmässigt urval av stickprovet fram enligt följande. Genom att placera samtliga mailadresser i ett Excel-ark kunde vi skapa en framslumpad lista med 100 stycken mailadresser till potentiella respondenter. När det gäller urvalsstorlek är att det är urvalets absoluta och inte relativa storlek som är av vikt (Bryman, 2008). Ett nationellt

sannolikhetsurval på 1000 personer i Sverige kan ha samma validitet som ett likadant urval på 1000 i ett land med större befolkning än Sverige. Det betyder också att vid ökning av stickprovets storlek så ökar också dess precision då samplingsfelet minimeras (ibid.). Övervägande som rör stickprovsstorleken kommer sannolikt att i hög grad påverkas av frågor som rör tid och pengar när en viss gräns i urvalet nåtts, eftersom försök att nå ökad precision kommer att generera i högre kostnader. I vårt fall som studenter översätter vi kostnad till tid, då vi inte är avlönade forskare utan heltidsstudenter. Enkäter har den fördelen att de är gratis att tillverka och skicka ut (ibid.). Enda kostnaden är den tid insamlingen av data och författandet av studien erhåller.

Samtliga i stickprovet mottog enkäten via deras mail en fredag eftermiddag med instruktioner om undersökningen, samt med betoning av frivilligheten och hur svaren behandlas. Tydligt angavs också den sista möjligheten för svar vilket är 26 april 2018. Mottagaren hade nio arbetsdagar på sig att besvara undersökningen. Samma information som gått ut genom mailet kunde respondenten återfinna inne i enkäten för att ge en tydlighet och förenkla svarsprocessen då all information var samlad i enkäten. Påminnelser gavs ut till samtliga i stickprovet två gånger. Den första gången under onsdag förmiddag, då hade enkäten varit ute i tre arbetsdagar men fem dagar totalt. Den andra påminnelsen skickades ut under måndag förmiddag, sex arbetsdagar och totalt åtta dagar efter att enkäten skickades ut första gången.

Databearbetning

Hypotes 1 prövas genom en envägs oberoende ANOVA men mellan tendens att lämna företaget och vilken lönomodell respondenterna har. Lönomodellen utgör den oberoende variabeln och tendens att lämna den beroende. Signifikansnivån är satt till 0,95 vilket ger ett svar från stickprovet som med säkerhet till 95% ger ett svar som motsvarar hela populationens.

Hypotes 2 prövas även denna med en envägs oberoende ANOVA med nöjdhet som oberoende variabel, och tendens att lämna företaget som beroendevariabel. För att använda tendens att lämna företaget som variabel genomförs först en sammanslagning av de tre frågor som ställs om variabeln vilket skapar ett index. Även här är signifikansnivån satt till 0,95. Efter den envägs oberoende ANOVA genomförs med ett signifikant resultat görs ett post hoc-test för att utlysa vilken eller vilka modeller som ger ett signifikant svar.

Etiska överväganden

Vid studier skall hänsyn tas till etiska principer och särskilt de följande fyra: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2008). För att uppfylla informationskravet som belyser vikten av den information som går ut till stickprovet har ett missivbrev skrivits och givits ut i samband med enkätens utskick. I missivbrevet förtydligar vi studiens syfte samt stickprovets frivillighet och möjlighet att avbryta enkäten när de än önskar. Samtliga i stickprovet hade rättigheten att själva bestämma över sin medverkan i enlighet med samtyckeskravet. Stickprovets personer var alla myndiga så inga godkännanden från vårdnadshavare krävdes. Studien erbjuder full anonymitet vilket innebär att svaren inte på något sätt kan härledas till den enskilda respondenten vilket

kommuniceras tydligt i missivbrevet, vilket är grundläggande för konfidentialitetskravet. Datan från stickprovet, där respondenternas identitet undanröjs, hanteras endast av oss två studenter ansvariga för studien. Även nyttjandekravet uppfylls då data inte sprids vidare till obehöriga annat än för examinator vid universitetet.

Resultat

I följande avsnitt behandlas resultatet från enkätundersökningen utifrån de hypoteser som ämnas belysas i denna studie och inleds genom att redovisa deskriptiv statistik gällande vilken lönemodell respondenterna fann mest attraktiv.

Deskriptiv statistik

Av respondenterna uppgav 85% att de arbetade med en fast lön. 5% arbetade med grundlön plus bonus och 9% uppgav att de arbetade med grundlön plus provision. 11% angav att de är något eller mycket missnöjda med nuvarande lönemodell. Neutralt svar angavs av 20%. Något nöjda eller mycket nöjda är 69%. Vid frågan om vilken modell som önskas är resultatet att 30% önskar fast lön. Grundlön plus bonus är något som 28% önskar medan grundlön plus provision anges av 22%. Grundlön plus vinstdelningen anges av 20%.

Tabell 1

Korstabell mellan nöjdhet med nuvarande lönemodell och önskad lönemodell

Nöjdhet med lönemodell	n	Fast lön (%)	Grundlön plus bonus (%)	Grundlön plus provision (%)	Totalt (%)
Mycket missnöjd	2	4,3	0,0	0,0	4,6
Ganska missnöjd	4	8,5	0,0	0,0	7,3
Neutral	11	23,4	0,0	0,0	20,0
Ganska nöjd	26	46,8	33,3	60,0	47,3
Mycket nöjd	12	17,0	66,7	40,0	21,8

Enligt korstabellen ovan som jämför nuvarande lönemodell med nöjdhet utläses att de med fast lön som nuvarande lönemodell visar en större spridning vid nöjdhet. Grundlön plus bonus utgör den grupp som anses vara nöjdast. Även grundlön plus provision visar på att samtliga med denna modell är ganska eller mycket nöjda.

Nuvarande lönemodell spelar inte roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget

En envägs variansanalys mellan grupper, så kallad ANOVA, genomfördes för att undersöka eventuella samband mellan teknikkonsultens tendens att lämna företaget och nuvarande lönemodell. Respondenterna delades in i tre grupper baserat på deras nuvarande lönemodell (Grupp 1; Fast lön: Grupp 2; Grundlön plus bonus: Grupp 3; Grundlön plus provision). Analysen visar inte ett signifikant resultat då $p > ,05$ för de tre grupperna är: $F(2,52) = ,25$, $p = ,781$.

Nöjdhet med lönemodell spelar roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget

Även för hypotesprövning två genomfördes en ANOVA för att undersöka eventuella samband mellan teknikkonsultens tendens att lämna företaget och nöjdhet med nuvarande lönemodell. Respondenterna delades in i fem grupper baserat på hur nöjda de är med sin nuvarande lönemodell (Grupp 1; Väldigt missnöjd: Grupp 2; Ganska missnöjd: Grupp 3; Neutral: Grupp 4; Ganska nöjd: Grupp 5; Väldigt nöjd). Analysen visade på signifikant skillnad då $p < ,05$ för de fem grupperna: $F(4,50) = 4,08$, $p = 0,05$. Post-hoc jämförelsen med Scheffes test visar att medelvärdet för Grupp 1 ($M = 4,17$, $SD = 1,17$) är signifikant skilt från medelvärdet för Grupp 5 ($M = 1,6$, $SD = ,83$). Däremot visar Scheffe ingen signifikant skillnad för Grupp 2 ($M = 3,42$, $SD = ,57$), Grupp 3 ($M = 2,42$, $SD = 1,22$) eller Grupp 4 ($M = 2,30$, $SD = ,86$).

Diskussion

I följande avsnitt diskuteras resultatet i förhållande till tidigare forskning och teori. Vidare ges praktiska implikationer för tillämpning följt av diskussion kring eventuella brister i undersökningen. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning och författarnas egna reflektion.

Syftet med undersökningen har varit att undersöka om det finns ett samband mellan lönemodeller och medarbetarnas tendens att lämna företaget. Studien ämnar lyfta den lönemodell som anses mest attraktiv vid mättillfället och om samband mellan nuvarande lönemodellen och tendens att lämna företaget finnes. Detta resulterar i en önskan att erbjuda praktiska implikationer i hur lönemodeller kan användas för att attrahera och behålla önskad personal inom konsultbranschen.

Nuvarande lönemodell spelar inte roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget

I studiens resultat nås inte ett signifikant resultat för hypotesprövning 1 då $p > ,05$ vilket innebär att det med denna studie som underlag inte går att säga något om populationens

åsikter till säkerhet av 95%. Detta resultat skiljer sig från den tidigare forskning som gjorts på området vilket menar att lönomodellens betydelse för motivation är stark (Werner & Ward, 2004). Med sitt förhållande mellan prestation och belöning (Güngör, 2011) är det en av faktorerna till tendens till uppsägning enligt Skinners (1938) förstärkningsteori. Adams (1963) menar i sin forskning att lönomodeller med rörliga lönedelar därför är mer attraktiva och medarbetare med denna typ av lön tenderar i lägre grad att lämna företaget än de med enbart fast lön som då inte motiverar och förstärker ett beteende.

Slutsatsen är således att lönomodellen enligt denna studie inte visar på någon betydelse för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget.

Nöjdhet med lönomodell spelar roll för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget

Studiens resultat visar att nöjdhet med lönomodell spelar roll för medarbetarens tendens att lämna sin anställning på företaget. Men vilka faktorer bidrar till att medarbetaren är nöjd med sin lönomodell? Enligt rättviseteorin är balansen, eller rättvisan, mellan ansträngning och belöning avgörande för nöjdhet och motivation (Adams, 1963). Teorin visar på att medarbetarnas uppfattning om deras bidrag till organisationen, vad de får i gengäld och hur proportionerna mellan sig själv och andra inom organisationen ter sig, är av stor vikt (ibid.). Om en medarbetare anser sig orättvist behandlad förväntas detta leda till att den anställde vidtar åtgärder för att återställa det egna kapitalet. Risken är att dessa åtgärder kan handla om att individen inte vill samarbeta eller väljer att avsluta sin anställning, vilken inte bidrar till organisationen (Gerhart, 1994). Att vara nöjd med lönomodellen är också angivet som en av faktorerna som har inverkan på teknikkonsulternas beslut att stanna eller lämna företaget (George, 2015). Det är därför avgörande för lönomodellen att erbjuda insyn och visa på hur prestation bedöms och värderas (Adams, 1963).

Om rättvis belöning efter prestation inte utgår är sannolikheten att medarbetaren kommer anpassa sig till den nivå denne anser belöningen vara värd (Hantoft & Boman, 2017). En alltför låg belöning föder lägre prestation, och vid orättvist hög belöning en misstro gentemot andras prestationer som belönas lika högt. Det är därför viktigt att lönomodellen balanserar och matchar belöningen med rätt prestation (ibid.). En stor del i rättviseteorin är även att bedömning ska ske objektivt där personen bakom prestationen inte ska lyftas då detta direkt anses orättvist (Adams, 1963).

Något som också påverkar nöjdhetens betydelse med modellen är flyktigheten som högkonjunkturen bland teknikkonsulter innebär (Dahlberg, 2013). Det har länge rått brist på tekniska ingenjörer i Sverige vilket skapar förutsättningar för medarbetaren att enkelt byta arbete då konkurrensen bland kandidater är liten och efterfrågan stor (SCB, 2017). I Maslows behovstrappa (1943) konstateras trygghet som en grundläggande faktor för välmående. Nöjdhet skapas inte längre av en fast lön med trygg inkomst, då hotet om att stå utan lön är avlägset för denna grupp arbetare givet brister på arbetskraft inom teknikbranschen. Istället strävar medarbetarna högre upp i trappan för att nå ökad självkänsla. Självkänsla beskrivs som något kommet från beröm och erkännande (Maslow, 1943), vilket de lönomodeller med rörliga delar baserade på prestation tenderar att uppfylla i högre grad. Idag ses därför lönomodellens utformande och erbjudande som en klar konkurrensfaktor för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare då lönomodellen kan bidra till medarbetarnas ökade uppfattning om sin egen självkänsla (Hogan, 2013).

I resultatet utläses att det inte ensidigt är en specifik lönomodell som visar samband med nöjdhet, utan i alla tre grupper av nuvarande lönomodell återfinns svar på högsta nöjdhetsnivå. En förklaring till denna spridning kommer från motivationsteorin som belyser att medarbetarna alla är olika individer som motiveras av olika faktorer och nivåer av trygghet (Ryan & Deci, 2000). Litteraturen beskriver en stor skillnad gällande vilken person som kommer attraheras om belöningen är baserad på individuell prestation eller gruppens prestation (Ryan & Deci, 2000). Denna studie visar en stor spridning kring önskad lönomodell där lön med rörliga delar önskas av majoriteten. Men vad den rörliga delen baseras på skiljer sig starkt. I studien framgår att grundlön plus bonus var den lönomodell som flest angav som önskad lönomodell (28%). Bonusen är då baserad på vad medarbetarens grupp eller avdelning presterar. Detta alternativ är tätt följt av individuell provision (22%) och vinstdelning baserad på företagets resultat som helhet (20%). En analys utav detta resultat ligger i spridningen, och att människor tydligt visar att de motiveras av olika faktorer.

Lönomodellen kan på så sätt användas för att attrahera en viss typ av personlighet önskvärd för kulturen och jargongen i organisationen (Oyer & Schaefer, 2005). Utformar företaget en lönomodell baserat på individuella prestation bör det finnas andra tydliga organisatoriska strukturer som väger upp för medarbetarens uteblivna motivation för gruppens bästa (Gerhart, 1994).

Sammanfattningsvis förkastas nollhypotesen då de som anger att de är nöjda med sin nuvarande lönomodell inte tenderar att lämna företaget till samma grad som de som är missnöjda med lönomodellen.

Praktiska implikationer för tillämpning

Nöjdheten med nuvarande lönomodell visar ett samband för teknikkonsulternas tendens att lämna företaget. För att medarbetaren ska vara nöjd med sin lönomodell krävs förståelse för orsak och verkan och att detta uppfattas som rättvist. Organisationer uppmanas därför vara transparenta i vad belöning baseras på och då vara strikta med vad som anses vara objektiva prestationer. Vidare bör också belöningen komma i nära hand med prestationen för att handledningen ska förstärkas. Resultatet visar på en stor spridning gällande vilken lönomodell som anses mest attraktiv. Detta ger till fog för organisationer att erbjuda en anpassad lönomodell utefter vad medarbetaren själv motiveras av. Vilken typ av lönomodell som erbjuds säger också något om vem som kommer att attraheras av att arbeta hos företaget. Organisationer uppmanas därför med grund av denna studie att noga studera vilken personlighet de önskar anställda och omsätta och sedan anpassa lönomodellen utefter denna profil.

Studiens begränsningar

Tvårsnittsstudier, vilket denna studie är ett exempel på, undersöker ett specifikt tillstånd vid en specifik tidpunkt. De undersöker ett ämne och syftar till att ge kunskap över hur tillståndet är vid undersökningstillfället (Denscombe, 2014). En tvårsnittsstudie inleds med en generering av data från en stor grupp deltagare och avslutas med en analys av, den vanligtvis kvantitativa, datamängden, för att finna likheter att dra slutsatser ifrån (Johannesson & Perjons, 2012). En begränsning är att studien inte undersöker ämnet vid olika

tillfällen, vilket kan göra det svårare att se riktningen på orsaken eller hur en utvecklingskurva skulle kunna se ut. För att se utveckling över tid eller förstå orsaker till resultatet kan en kombination med andra undersökningsmetoder, till exempel experiment eller longitudinella studier utföras (Denscombe, 2014). Den enkät som ligger till grund för undersökningen är, för att nå icke svensktalande konsulter, skriven på engelska. Att konsulter med andra modersmål än engelska riskerar att feltolka frågorna är en övervägd risk som får anses liten då koncernspråket är engelska. De eventuella konsekvenser och ordningseffekter som enkätdesignen kan ha skapat är också en lärdom författarna tar med sig (Bryman, 2008). Studien utfördes på ett företag i Göteborg och de begränsade stickprovet av populationen teknikkonsulter gör också att resultatet skall tolkas med försiktighet.

Vidare förslag till forskning

Denna studie är begränsad till respondenter från en organisation, mätt vid ett tillfälle och tar inte statistik hänsyn till respondenternas demografiska målgrupp. Därför är våra förslag till framtida forskning att studera vilka faktorer, bortsett från lönemodell, som kan ha ett samband med teknikkonsulternas tendens att lämna sin anställning hos företaget. De undersökta respondenterna har stor spridning i ålder och detta är något vi tror kan ha en effekt på tendenser att lämna företaget. Framtida forskning kan därför koncentreras på att undersöka vilka faktorer som påverkar de olika generationerna att lämna sin anställning. Ett mer omfattande stickprov med slumpvis urval och kontrollgrupper skulle kunna leda till mer definitiv bevisning på sambandet. Det skulle vara av intresse att fastställa effekterna av företagets nyuppstartade personalarbete inom området och därför skulle ett antal möjliga framtida studier med samma design men med fler mättillfällen skapa en större förståelse över sambandet.

Avslutande reflektioner

Lönemodellen kan användas som ett strategiskt verktyg, om stor eftertanke ges, för att attrahera och behålla rätt personal. Om lönemodellen utesluts från företagets personalstrategi, tappar organisationen på så sätt ett kraftigt verktyg för att sticka ut och vända på den negativa tendensen för personalomsättning. Nöjdheten med lönemodellen visar ett samband för tendens att lämna företaget medan lönemodellen i sig inte visar på ett samband. Studien visar på en spridning rörande den önskade lönemodellen där 30% föredrog fast lön medan 70% föredrog någon av de tre modellerna med rörliga lönedelar. För att nå nöjdhet med lönemodellen tas med hjälp av teorier och tidigare forskning fram två förklaringsmodeller. Förstärkningsteorin (Skinner, 1938) med dess orsak och verkan för att positivt förstärka ett önskat beteende. En teori som möter utmaningar då en prestations goda resultat ofta först visas långt senare, och prestationen behöver då belönas innan resultatet framgår för att inte tappa sin effekt (Bailey & Daniels, 2014). Samt rättviseteorin (Adams, 1963) som beskriver vikten av att uppleva belöning som rättvis baserat på prestation. Här krävs en fin balansgång mellan att belöna för lågt och på så sätt tappa prestation, och att belöna för högt då belöningsens effekt urholkas och misstros. Samtidigt är det också lika viktigt att förstå att olika människor motiveras av olika faktorer (Ryan & Deci, 2000) och att lönemodellen på så sätt kan användas för att spegla den kultur som företaget strävar efter, genom att attrahera

medarbetare med motsvarande värderingar, exempelvis grupporienterade framför individorienterade personligheter (Oyer & Schaefer, 2005).

Litteraturförteckning

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. Tillgänglig: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Arbetsförmedlingen. (2017). *Arbetsförmedlingens yrkesprognoser - nuläge och kommande förändringar*. Stockholm: Arbetsförmedlingen. Tillgänglig: <https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.68f3b2e415576fa900eb194e/1499250968642/om-arbetsformedlingens-yrkesprognoser.pdf>
- Bailey, J. & Daniels, A. (2014). *Performance Management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. (5. ed.). Atlanta: Performance Management Publications.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- CIPD. (2017). *Resourcing and talent planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Tillgänglig: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf
- Creelman, D. (2015, 8 september). The End of Experience-Based Compensation Models [Blogginlägg]. Tillgänglig: <https://www.saba.com/blog/the-end-of-experience-based-compensation-models>
- Davies, D., Taylor, R., Savery, L. (2001) The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25(7), 366-373, <https://doi.org/10.1108/EUM000000>
- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small-scale social research projects*. Berkshire: Open University Press.
- Eliasson, A. (2013) *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Foong-ming, T. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1).
- Gardner, D.G., Van Dyne, L., Pierce, J.L. (2004) The effects of pay level on organization based self-esteem and performance. A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*. 77(1), 307-322.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?, *Employee Relations*, 37(1), 102-121. Tillgänglig: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B., Olsen, R. N. (1995). *Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence*. CAHRS Working Paper Series.
- Gillett, R. (2016, 28 april). Google is the best place to work in America and no other company can touch it [Blogginlägg]. Tillgänglig: <http://www.businessinsider.com/google-is-the-best-company-to-work-for-in-america-2016-4?r=US&IR=T&IR=T>
- Griffeth, R. W., Hom P. W., Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463 - 488. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guy, Z., & Pentz, T. G. (2017). Millennial Employment Through Maslow's eyes. *Career Planning and Adult Development Journal*, 33(2), 22-25. Tillgänglig: <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/2019971388?accountid=11162>

- Güngör, P. (2011) The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520
- Hantoft, J., Boman, J. (2017) *Should I Stay or Should I go? - A single case study examining employee motivational factors impact on employee retention* (Mastersuppsats). Göteborg: Graduate school, Göteborgs universitet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/53703/1/gupea_2077_53703_1.pdf
- Heathfield, S. (2017, 25 juli). How Is Compensation Determined for an Employee? The balanced career. [Blogginlägg] Tillgänglig: <https://www.thebalancecareers.com/compensation-definition-and-inclusions-1918085>
- Hoogan, M. (2014, 23 maj). The Benefits and Compensation Models of the Future [Blogginlägg]. Tillgänglig: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/compensation-benefits-models-future/>
- Hytter, A. (2007) Retention strategies in France and Sweden. *Irish journal of management*, 28(1), 59-79.
- Jawahar, I.M., Thomas H. S., (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297-312. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/02683941111124836>
- Johannesson, P. Perjons, E. (2012). *A Design Science Primer*. Stockholm: CreateSpace.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370. Tillgänglig: <http://search.proquest.com.ezproxy.ub.gu.se/docview/614249947?accountid=11162>
- Milkovich, G., Gerhart, B. (2016). *Compensation*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Oyer, P., Schaefer, S. (2005). Why do some firms give stock options to all employees?: An empirical examination of alternative theories. *Journal of financial Economics*, 76(1), 99-133.
- Sharma, J. P., Bajpai, N. (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3).
- Sjöberg, A., Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 3, 247–252.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of Organisms*. New York: Appleton-Century Company.
- Statistiska Centralbyrån. (2017) *Arbetskraftsbarometern*. Hämtad: 2018-04-01, Tillgänglig: <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/arbetskraftsbarometern/pong/statistiknyhet/arbetskraftsbarometern-2017/>
- Stimpson, J. (2004). The new compensation model. *The practical accountant*. 37(11), 32-38.
- Sveriges Ingenjörer. (2013). *Om behovet av ingenjörer - Arbetslivsanknytning, utbud och efterfrågan samt genomströmning för högskolans ingenjörsutbildningar*. Stockholm: Sveriges Ingenjörer. Tillgänglig: <https://www.sverigesingenjorer.se/Global/Dokumentbibliotek/Rapporter/Konjunktur/PM%20Om%20behovet%20av%20ingenjorer%20web.pdf>.

- Tessema M. T, Soeters JL (2006). Challenges and practices of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource*, 17(1), 86-105.
- Treuren, G.J.M., Frankish, E. (2014) The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1), 103–122. Australian Labour and Employment Relations Association (ALERA) 2013 SAGE Publications Ltd, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC, doi: 10.1177/0022185613498657 jir.sagepub.com
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Unionen. (u.å). *Rörlig lön och belöningssystem*. Hämtad 2018-04-01, Tillgänglig: <https://www.unionen.se/rad-och-stod/rorlig-lon-och-beloningssystem>
- Virgin, K. (2018). Rekordlåg arbetslöshet bland ingenjörer. *Ingenjören*. Hämtad 2018-29-05. Tillgänglig: <http://www.ingenjoren.se/2018/04/12/rekordlag-arbetsloshet-bland-ingenjorer/>
- Werner, S., Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.
- Young, S. (2014, december). What are the top drives for employee attraction, retention and sustainable engagement? *Towers Watson*. <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/12/What-are-the-top-drivers-of-employee-attraction-retention-and-sustainable-engagement>
- Zheng, S., Wang, Z., Song, S. Soc Indic Res (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Social Indicators Research*, 119(3), 1219–1231. Tillgänglig: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1007/s11205-013-0554-x>

Bilagor

Bilaga 1: Information till respondenterna

Nedan följer det första mailet som skickades ut till de 100 slumpvis utvalda medarbetarna på XXX.

Dear Employee at XXX,

You have been randomly selected to participate in a survey for a bachelor thesis at the Human Resource Program of Gothenburg University. Your email address has been given by your supervisor and HR department of XXX. Your participation is voluntary and your answers will be anonymous.

Estimated timeout for your answers is 2 - 3 minutes.

Deadline for responding is Thursday 26th of April at 18.00.

The subject of the survey is salary models. Organisations all over the world continuously work with various efforts to be an attractive employer, where as salary models are one part. This challenge is a rising topic at Human Resource programs at the Swedish Universities and it is the subject of the bachelor thesis this survey will be used for. The purpose of the thesis is to investigate what salary model seems to be the most attractive and also if there is any connections between salary model and tendency to leave the current employment. In order to give organisations as XXX recommendations on how to work with these questions, your opinions as employee are crucial.

By answering this survey you will be given the opportunity to influence the future strategies, shedding light on salary models. The answers will be compiled by two students at the Human Resource Program at the University of Gothenburg. One of the students, Lisa, is also an employee at XXX.

To get to the survey click here or copy the link: XXX.

If you have any questions, don't hesitate to contact us!

Lisa Sjöstedt, gussjoliz@student.gu.se, 0725-752011

Johanna Isaksson Pirtti, gusisajob@student.gu.se, 0703-050244

Bilaga 2: Första och andra påminnelse

Nedan följer första och andra mailet med påminnelse om att delta i undersökningen som skickades ut till de 100 slumpvis utvalda medarbetarna på XXX.

Dear Employee at XXX,

We would like to thank all of you who have already participated in our survey. Your answers are much appreciated!

And for you who hasn't yet responded, this is a kind final reminder. By answering this survey you will be given the opportunity to influence future strategies, shedding light on salary models. Your answers is completely anonymous.

Estimated timeout for your answers is 2 - 3 minutes.

To get to the survey click here or copy the link: XXX

If you have any questions, don't hesitate to contact us!

Lisa Sjöstedt, gussjoliz@student.gu.se, 0725-752011
Johanna Isaksson Pirtti, gusisajob@student.gu.se, 0703-050244

Bilaga 3: Enkäten

Salary models & tendencies

Dear Employee at

You have been randomly selected to participate in a survey for a bachelor thesis at the Human Resource Program of Gothenburg University. Your email address has been given by your supervisor and HR department of . Your participation is voluntary and your answers will be anonymous.

Estimated timeout for your answers is 2 - 3 minutes and the deadline for responding is Thursday 26th of April at 18.00.

The subject of the survey is salary models. Organisations all over the world continuously work with various efforts to be an attractive employer, where as salary models are one part. This challenge is a rising topic at Human Resource programs at the Swedish Universities and it is the subject of the bachelor thesis this survey will be used for. The purpose of the thesis is to investigate what salary model seems to be the most attractive and also if there is any connections between salary model and tendency to leave the current employment. In order to give organisations as recommendations on how to work with these questions, your opinions as employee are crucial.

By answering this survey you will be given the opportunity to influence the future strategies, shedding light on salary models. The answers will be compiled by two students at the Human Resource Program at the University of Gothenburg. One of the students, Lisa, is also an employee at

If you have any questions, don't hesitate to contact us!

Lisa Sjöstedt, gussjoliz@student.gu.se, 0725-752011
Johanna Isaksson Pirtti, gusisajob@student.gu.se, 0703-050244

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

*Obligatorisk

Personal information

How old are you? *

Välj ▾

How long have you worked at your current employer? *

Välj ▾

Gender *

- Male
 Female
 Other

Where are the majority of your assignments? *

- Direct Service (Majority of assignment on customer site)
 Solution based (Majority of assignment on site)
 Other

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

Salary Model

The following questions will regard salary models. You will be asked to choose the salary model you currently have and how satisfied you are with the model. Finally you will also be given the opportunity to theoretically choose which model you would prefer.

Please have in mind that this survey is based on scientific models and that your current employer might not offer all of the salary models stated in the questions.

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

*Obligatorisk

Current salary model

Please have in mind that this survey is based on scientific models and that your current employer might not offer all of the salary models stated in the questions.

Keep in mind that the amount of basic salary is lower than that for fixed salary. This because the variable salary components complement the total salary.

Which salary model are you currently working under? *

Choose one of the options. If your salary model is not listed, please write it down.

- Fixed salary - Same amount every month, regardless of my performance
- Base salary plus commission - Base salary and a possibility for personal commission based on my individual performance
- Base salary plus bonus - Base salary and bonus paid based on the group or department performance. Monthly, annually or other.
- Övrigt: _____

Are you satisfied with your current salary model? *

Rate your satisfaction level

	1	2	3	4	5	
Not satisfied at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very satisfied

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

*Obligatorisk

Desired salary model

Please have in mind that this survey is based on scientific models and that your current employer might not offer all of the salary models stated in the questions.

Keep in mind that the amount of basic salary is lower than that for fixed salary. This because the variable salary components complement the total salary.

What kind of salary model would you like to have? *

Choose one of the options.

- Fixed salary - Same amount every month, regardless of my performance
- Base salary plus commission - Base salary and a possibility for personal commission based on my individual performance
- Base salary plus bonus - Base salary and bonus paid based on the group or department performance. Monthly, annually or other.
- Base salary plus profit sharing - Base salary and profit sharing based on the organisational performance. Monthly, annually, for pension or other.
- Övrigt: _____

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

Tendency to leave my current employment

The following questions will regard your tendency to leave your current employment. The questions is part of an international index used in science regarding employees tendency to leave his or hers current employment.

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

*Obligatorisk

Tendency to leave my current employment

The questions is part of an international index used in science regarding employees tendency to leave his or hers current employment.

I am considering to leave my employment at my current employer *

	1	2	3	4	5	
Not correct at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completely correct

I am actively looking for a new employment *

	1	2	3	4	5	
Not correct at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completely correct

If given the opportunity, I would end my current employment *

	1	2	3	4	5	
Not correct at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completely correct

BAKÅT

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

Concluding thoughts

If you have any further comments or thoughts, please write them here

Ditt svar

BAKÅT

SKICKA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

Salary models & tendencies

Ditt svar är registrerat.

[Skicka ett annat svar](#)