



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats

Maj 2002

Frivilliga lönesänkningar i ett kunskapsintensivt företag

- dess påverkan på personalens motivation och lojalitet

Handledare:
Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén

Författare:
Krisztina Bolla
Susana Polakof
Tobias Sjövall
Ann-Louise Sundström

Sammanfattning

Frivilliga lönesänkningar i ett kunskapsintensivt företag
- dess påverkan på personalens motivation och lojalitet

Syftet med denna uppsats är att undersöka om frivilliga lönesänkningar i ett kunskapsintensivt företag påverkar personalens motivation och lojalitet.

I denna uppsats används **teorier** som behandlar motivation och lojalitet samt teorier om lön. Undersökningen har genomförts med hjälp av ett fallföretag. **Undersökningsmetoden** utgörs dels av en kvantitativ studie och dels en kvalitativ studie. Den kvantitativa delen är baserad på en enkät som skickades ut till samtliga anställda på företaget. Den kvalitativa delen är baserad på personliga e-mail från de anställda som vi har erhållit under studiens gång.

Resultatet av denna undersökning är att en frivillig lönesänkning, även om den för företaget utgör en utmärkt möjlighet att snabbt reducera personalkostnaderna, även kan medföra negativa konsekvenser. De negativa konsekvenserna är att personalens arbetsmotivation och lojalitet gentemot företaget minskar.

Nyckelord: Lön, Motivation, Lojalitet, Lönesänkningar, Kunskapsföretag

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2. KARTLÄGGNING AV FORSKNINGSLÄGET.....	6
1.3 SYFTE	9
1.4 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER.....	9
1.6 AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.7 DISPOSITION	10
2 METOD	11
2.1 INTRODUKTION.....	11
2.2 KVANTITATIV UNDERSÖKNING.....	11
2.3 KVALITATIV UNDERSÖKNING	14
2.4 PROBLEM MED DEN KVANTITATIVA OCH DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN	15
2.5 METODKRITIK	16
3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	17
3.1 INTRODUKTION.....	17
3.2 DET KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAGET.....	18
3.3 TEORIER OM MOTIVATION	18
3.4 TEORIER OM LOJALITET	21
3.5 TEORIER OM LÖN	24
4 EMPIRI	26
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	26
4.2 LÖNESÄNKNINGÅTGÄRDEN	27
4.3 FÖRETAGETS SYN PÅ ÅTGÄRDEN	29
4.4 PERSONALENS SYN PÅ ÅTGÄRDEN	30
5 ANALYS.....	34
5.1 MOTIVATION	34
5.2 LOJALITET	38
6 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	40
KÄLLFÖRTECKNING.....	45
BILAGOR	48

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under år 2000 inleddes en period av allmänt sjunkande efterfrågan i världsekonomin. Nedgången kom att förstärkas av effekterna av terrorattacken mot USA den 11:e september år 2001. Många kunskapsintensiva företag verksamma inom telekom- och IT-branschen har drabbats hårt, vilket fått till följd att flera av dem tillgripit en relativt ovanlig metod för att lindra verkningarna av konjunkturedgången - frivilliga lönesänkningar. Dessa kan utgöra ett alternativ till konkurs eller uppsägningar för företagen¹.

Lönesänkningar påverkar företaget och dess anställda på flera sätt. De ger oftast en snabb och påtaglig förbättring av rörelseresultatet eftersom lönekostnaderna minskar, samtidigt som företagets likviditet förbättras². Kostnadsmedvetenheten i företaget kan öka³. De kan även leda till en ökad krismedvetenhet bland ledning och personal, vilket bidrar till att öka effektiviteten⁴. Företaget löper emellertid risk att skada sin image, vilket kan få konsekvenser vid framtida personalrekryteringar⁵. Även själva verksamheten kan ta skada eftersom den anställdes arbetsmoral kan påverkas negativt, vilket minskar produktiviteten⁶. En lönesänkning kan också få till följd att den anställde slutar⁷, med allt vad det innebär för företaget när det gäller exempelvis ökade rekryterings- och anställningskostnader⁸, förlorad kompetens samt risk för att den anställde tar med sig viktiga kunder.

Ofta uppfattas en minskad arbetsinkomst eller stora variationer i denna som mycket negativt av den anställde⁹. Flera amerikanska enkätstudier visar att många anställda inte ser lönesänkningar som acceptabla¹⁰. Med anledning av att företag vanligtvis använder löneökningar som belöning för goda arbetsinsatser och visad lojalitet, så kan en lönesänkning

¹ Nilsson, Myrén & Thorbjörnsson. 011114.

² Myrén. 011107.

³ Tigerstedt. 011206.

⁴ Myrén. 011114.

⁵ Myrén. 011121.

⁶ Solow (1979), Akerlof (1982), Akerlof & Yellen (1990) samt Bewley (1999).

⁷ Edenholm. 011214.

⁸ Myrén. 011114.

⁹ Björklund, Holmlund & Wadensjö (1996).

¹⁰ Blinder & Choi (1990), Bewley (1995) samt Campbell & Kamlani (1997).

tolkas som ett tecken på att företaget nedvärderat den anställde¹¹. För den anställde kan det vara positivt om företaget väljer en lönesänkning framför exempelvis en uppsägning; denne har kvar sina arbetsuppgifter samt den identitet och livsstil som ofta är förknippad med att arbeta i ett kunskapsintensivt företag¹². En stor nackdel med lönesänkningar i Sverige och i andra länder är emellertid att pensionerna urholkas och att ersättning i form av sjukpenning, föräldrapenning och a-kassa minskar till följd av inkomstminskningen. Den anställde löper även risk att vid framtida löneförhandlingar med nya arbetsgivare få en sämre förhandlingsposition, om lönen sänkts vid ett tidigare tillfälle. Om optioner erbjuds i utbyte så är dessa, till skillnad från lönen, inte pensionsgrundande¹³.

I t ex USA är det betydligt vanligare än i Sverige att företagen sänker lönerna för att klara sina kostnader i ett krisläge¹⁴. Bosse Andersson, ekonomianalytiker på Dagens Nyheter hävdar att det finns speciella orsaker till att lönesänkningar förekommer oftare än tidigare i vårt land. Han menar att det största behovet av lönesänkningar finns inom de kunskapsintensiva företag som startades under mitten- och slutet av 1990-talet. Den stora brist på konsulter och andra slags anställda i framtidsbranscher som telekom- och IT-, som uppstod under perioden, fick till följd att lönerna sköt i höjden. I dag är situationen en annan och det finns små möjligheter till en ny anställning inom samma bransch, samtidigt som anslutningsgraden till fackföreningar är låg, vilket ökat möjligheterna att använda lönesänkningar inom dessa branscher¹⁵.

Nationalekonomen Jonas Agell menar att dagens lönesänkningar utgör en del i en ny strategi som få företag använde för 10 år sedan¹⁶. Lena Östman, lönekonsult på revisionsbolaget KPMG, hävdar att det finns en grundläggande skillnad mellan dagens lönesänkningar och de som förekom på 1990-talet. Företag som sänkte lönerna då befann sig ofta i en så djup kris att en konkurs var nära förestående. Idag har företagen en tendens att tillgripa åtgärden i ett betydligt tidigare skede i nedgångsfasen.¹⁷ Resultatet av en undersökning bland 117 svenska IT-företagschefer, gjord av Soft Value Group¹⁸ under hösten 2001, visar att mer än 10 procent

¹¹ Bewley. European Economics Review No 42, 1998.

¹² Örnborg. 011026.

¹³ Nilsson, Myrén & Thorbjörnsson. 011114.

¹⁴ Edberg. Civilekonomen No.10, 2001.

¹⁵ Andersson. 011017.

¹⁶ Uttalande i Edbergs artikel "Säg alltid nej till sänkt lön".

¹⁷ Uttalande i Nilsson, Myrén & Torbjörnssons artikel "Tänk till innan du säger ja till sänkt lön".

¹⁸ Undersökningen utfördes på uppdrag av Zedir.se, som är en virtuell mötesplats för IT-företagschefer och som drivs av de svenska IT-företagens arbetsgivarorganisation ALMEGA.

ser lönesänkningar som en möjlig strategi för just dem. Endast en minoritet (42 procent) förkastade metoden helt¹⁹.

1.2. Kartläggning av forskningsläget

Enligt forskaren John Ekberg vid Handelshögskolan i Stockholm, har de flesta empiriska studier om lönesänkningar som gjorts på senare år fokuserat på bevis från mikronivån²⁰. Under rubriken forskningsrapporter och avhandlingar följer ett urval av de som vi finner mest intressanta. Två andra mindre studier har gjorts, båda dessa är av intresse för oss; en kort sammanfattning följer under rubriken övriga studier nedan

Forskningsrapporter och avhandlingar²¹

McLaughlin (1994) liksom *Lebow, Stockton & Wascher* (1997) har gjort fältstudier som omfattar perioden 1976-86 respektive 1971-88. De har undersökt data rörande inkomstdynamiken i USA. McLaughlins slutsats är att löner generellt är flexibla; 12 procent av löneförändringarna avsåg nominella lönesänkningar. Lebow, Stockton och Waschers slutsats är att 11,9 procent av timanställda fått en nominell lönesänkning ett typiskt år.

Akerlof, Dickens & Perry (1996) gjorde år 1995 telefonintervjuer med 409 personer i Washingtonområdet i USA. Sju av dessa uppgav att de fått en nominell lönesänkning under föregående år. *Card & Hyslops* (1997) studie avsåg att inom en viss population undersöka inkomstdynamiken. Studien gällde amerikanska förhållanden och omfattade perioden 1979-93. Deras slutsats är att de individuella lönerna varierade samt att 15-20 procent av de som bytt arbete under perioden fått en nominell lönesänkning.

Yates (1998) undersökning av löneavtal i Storbritannien visar att mycket få nominella lönesänkningar noterats under perioden 1992-97. *Smiths* (2000) studie, som också avser förhållanden i Storbritannien, visar att 20 procent av de hushåll som utgjorde hans målgrupp fått en nominell lönesänkning under perioden 1991-95.

¹⁹ Myrén. 011121.

²⁰ Ekberg (2002).

²¹ Referat från Ekberg (2002) samt Campbell & Kamlani (1997).

Bewleys (1998) studie utgjordes av intervjuer med 300 företags- respektive arbetsledare i USA under tidigt 1990-tal. Studien visade att nominella lönesänkningar var ovanliga samt att det var arbetsgivarna som var mest negativt inställda till åtgärden eftersom de trodde att de skulle leda till ökad personalomsättning, sänka de anställdas arbetsmoral samt att de mest kompetenta personerna skulle lämna företaget. Några av slutsatserna är att arbetsgivare bara genomfört lönesänkningar i de fall då de trott att de skulle accepteras av de anställda, att lönesänkningar har störst möjlighet att lyckas om de omfattar alla företag i ekonomin samt att de bör omfatta samtliga anställda i företaget.

Blinder & Chois (1990) undersökning genomfördes under år 1988 och gällde 19 amerikanska företagsledare. Studien visade att dessa var rädda att personalomsättningen skulle öka och att de anställdas motivation skulle sjunka om företaget sänkte lönerna. Den ökade personalomsättningen uteblev emellertid. Slutsatsen är att företagsledarna tror att en lönesänkning som orsakas av det faktum att ett företag går dåligt betraktas som rimlig av de anställda, medan en lönesänkingsåtgärd som vidtas enbart för att öka företagets vinst anses vara orättfärdig. Att trots detta ändå genomföra lönesänkningen skulle leda till ökad personalomsättning, minskad motivation och svårigheter att i framtiden rekrytera ny kompetent personal, enligt företagsledarna.

Tre avhandlingar har skrivits om lönesänkningar i Sverige. **Agell & Lundborg** (2000) har använt data från två undersökningar år 1991 och 1998. Undersökningsunderlaget omfattar 153 företagschefer och löneförhandlare. Endast två av dessa uppger att deras företag gjort lönesänkningar. Studien visar en i det närmaste total avsaknad av nominella lönesänkningar i Sverige under perioden.

Ekberg (2002)²² har använt ett stort antal observationer (900 000) och studien omfattar svenska företag. Perioderna 1970-1990 respektive 1995-1999 har undersökts. Hans slutsats är att det är ovanligt med sänkningar av den nominella lönen. För tjänstemän sänktes den nominella lönen med i snitt 0,5-1,9 procent under perioden 1995-1999. Lönesänkningen var större när det gällde lön plus kompensation, 0,5-15 procent.

²²Ekberg (2002). Studien är ännu inte publicerad.

Agell & Bennmarkers (2002)²³ kvantitativa studie består av data insamlat från 885 företagschefer och löneförhandlare. Ungefär 200 av företagen var verksamma inom den privata tjänstesektorn. Studien syftar till att kartlägga företagens agerande under krisåren på 1990-talet. Slutsatsen är att nominella lönesänkningar är ovanliga; endast 28 respondenter svarade att det förekommit nominella lönesänkningar, som omfattat mer än hälften av de anställda på arbetsplatsen, under perioden.

Övriga studier

En studie gjordes av undersökningsföretaget *Netsurvey* under våren 2002. Målgruppen utgjordes av 1 200 anställda inom IT-sektorn, som skulle besvara en rad enkätfrågor. En fråga ställdes om huruvida den anställdes motivation skulle sjunka om han/hon fick en lönesänkning. Av de 658 som svarade sade 50 procent ja²⁴.

En *kandidatuppsats*²⁵ presenterad vid Ekonomihögskolan i Lund, har skrivits. Denna kvalitativa studie omfattar tolv kunskapsintensiva företag, samtliga verksamma i Sverige. Syftet har varit att redogöra för företagens val av tillvägagångssätt och implementering av lönesänkingsstrategin. I arbetet belyses bakomliggande faktorer till lönesänkningen och orsakerna till valet av åtgärden samt vad företagen kan uppnå med strategin och under vilka förutsättningar den är tillämpbar. Gruppen har valt att belysa fenomenet i ett större sammanhang. I ett kort avsnitt diskuteras hur företaget bör gå tillväga för att skapa lojala medarbetare.

De flesta av de ovannämnda studierna antar ett ledningsperspektiv på lönesänkningen. En majoritet av forskningsrapporterna och avhandlingarna avser amerikanska förhållanden; endast tre av dessa avser svenska förhållanden. Med undantag av Netsurveys undersökning har ingen av studierna haft till syfte att undersöka om lönesänkningar påverkar personalens motivation och lojalitet. I Netsurveys studie svarar respondenterna på frågan om hur de *tror* att de skulle påverkas av en lönesänkning; vi tolkar detta som att en majoritet av de tillfrågade inte har några personliga erfarenheter av en sådan.

²³ Studien är ännu inte publicerad.

²⁴ Myrén. 020306.

²⁵ Edler, Ek & Nyberg (2001).

Vi antar att det finns en potentiell risk att en lönesänkning påverkar den anställdes motivation och lojalitet, men vi vet inte om det verkligen är så. Vi vet inte heller hur stor andel av de som tackat ja respektive nej till en lönesänkning som uppger att deras motivation och lojalitet påverkats. Att undersöka detta känns både intressant och viktigt eftersom de anställdas motivation och lojalitet kan ha en indirekt påverkan på företagets produktivitet och resultat. Om en lönesänkning påverkar personalens motivation och lojalitet, då kan de *resultatförbättringar* som åtgärden avser att åstadkomma i själva verket neutraliseras av att företaget ser en *resultatförsämring*, eftersom många anställda ligger på en lägre produktivitetsnivå än innan.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att på ett fallföretag inom den kunskapsintensiva sektorn, undersöka om personalens motivation och lojalitet påverkas av den frivilliga lönesänkningen. Vi vill också få svar på om personalens inställning till åtgärden förändrats över tiden.

1.4 Problemformulering

I denna uppsats har vi för avsikt att besvara följande frågor:

- Har de anställdas motivation påverkats av den frivilliga lönesänkningen? Finns något samband mellan deras ställningstagande och motivation?
- Har de anställdas lojalitet gentemot företaget förändrats i och med att den frivilliga lönesänkningen genomförts på arbetsplatsen? Finns något samband mellan deras anställningstid och lojalitet?
- Har de anställdas inställning till åtgärden förändrats med tiden, d v s från den tidpunkt då förslaget presenterades till idag, ett halvår senare?

1.5 Begreppsdefinitioner

Lön

Med *lön* avser vi ersättning för arbetsinsats exklusive bonus och förmåner.

Lönesänkning

Med *lönesänkning* avser vi en procentuell sänkning av den nominella lönen.

Frivillig lönesänkning

Med *frivillig lönesänkning* avser vi en lönesänkning initierad av arbetsgivaren, men med medgivande från arbetstagen.

1.6 Avgränsningar

Endast en kortsiktig utvärdering av lönesänkingsåtgärdens effekter på de anställdas motivation och lojalitet kan av naturliga skäl göras, då lönesänkingsprogrammet i vårt fallföretag inte är avslutat i skrivande stund. Vi kommer inte att diskutera eventuella personliga omständigheter som bidragit till att anställda svarat ja eller nej på företagets förfrågan om de är villiga att acceptera en lönesänkning. Med anledning av att lönesänkningarna var obligatoriska²⁶ i USA har vi inte redovisat de svar vi erhållit därifrån.

1.7 Disposition

Kapitel ett utgörs av en inledning i vilken vi dels syftar till att ge en bakgrund till ämnet, dels göra en kartläggning av tidigare studier om lönesänkningar. Det andra kapitlet består av ett metodavsnitt, där vi redogör för hur vi konkret gått tillväga vid vår undersökning av fenomenet i vårt fallföretag. I kapitel tre redogör vi för de teoretiska utgångspunkter vi använt när vi belyser vår problemställning, d v s teorier om kunskapsintensiva företag, lön, motivation samt lojalitet. I uppsatsens fjärde kapitel introduceras det empiriska material vi erhållit. Det femte kapitlet utgörs av ett analysavsnitt, där siffermaterialet analyseras och tolkas mot bakgrund av de olika teorierna. Kapitel sex består av en sammanfattande diskussion om de slutsatser vi kommit fram till samt förslag till vidare forskning.

²⁶ Enkäten skickades till USA-kontoret eftersom företagsrepresentanten var intresserad av deras svar.

2 Metod

2.1 Introduktion

Vi vill utforska om de anställdas motivation och lojalitet har påverkats av den frivilliga lönesänkningen. Allmän information om lönesänkningar samlade vi genom att läsa artiklar samt tala med fackföreningsrepresentanter²⁷ och företrädare för arbetsgivarorganisationer²⁸. Vi talade även med ekonomer²⁹ som har skrivit alternativt skriver rapporter om lönesänkningar i Sverige. Vid två tillfällen har vi intervjuat representanten för vårt fallföretag³⁰. Dessutom har vi kompletterat intervjufrågorna med frågor ställda via telefonsamtal. Information om företaget har vi dels fått via intervjuerna, dels genom att läsa företagets pressmeddelanden, trycksaker med ekonomisk information och via företagets hemsida.

Efter vårt första samtal med företagsrepresentanten stod det klart att vi kunde göra en enkätundersökning bland samtliga anställda på företaget. Eftersom vi ansåg att vi fått en unik möjlighet, bestämde vi oss för att det bästa sättet att utnyttja denna chans var att göra en kvantitativ undersökning. På så sätt kunde vi mäta i hur stor utsträckning företagsanställda påverkats av de frivilliga lönesänkningarna. I mån av tid ville vi dessutom göra en kvalitativ undersökning för att få en personlig syn på hur vissa anställda inom kunskapsintensiva företag upplever en lönesänkning, d v s ge oss en djupare förståelse för fenomenet. På grund av de problem vi diskuterar nedan utvecklade sig undersökningen mot en semikvantitativ studie.

2.2 Kvantitativ undersökning

Enkäten³¹

Vid vårt andra möte med företagsrepresentanten kom vi överens om enkätens innehåll, d v s antalet frågor, på vilket sätt de skulle skickas ut samt vilka aspekter båda parter ansåg mest intressanta att undersöka. Företagsrepresentanten var speciellt intresserad av att frågorna 3, 4, 5 samt 6 skulle inkluderas i enkäten. Frågorna omarbetades till påståenden och bifogades

²⁷ Gabriell Lavekia från SEKO och Ann-Kristin Eriksson från Civilekonomernas Förbund.

²⁸ Arne Fryklund från ALMEGA.

²⁹ Helge Bennmarker från IFAU och John Ekberg från Handelshögskolan i Stockholm.

³⁰ Koncernens personal- och informationschef.

tillsammans med följebrevet i utskicket. Både frågorna och följebrevet formulerades på engelska eftersom detta är företagets koncernspråk. Företagsrepresentanten informerade oss om att företaget ofta brukar skicka enkäter till de anställda via nyhetsbrev och att svarsfrekvensen i de flesta fall är mycket hög (ca 70 procent). Enkäten infogades i företagets nyhetsbrev som skickades via Internet till alla anställda. Enligt överenskommelse skulle svaren skickas som brukligt vid andra enkätutskick, d v s till företagets interna server, varefter vi skulle få en Excel-fil med en sammanställning av enkätsvaren på en datadiskett.

Variabler

För att testa olika faktorer eventuellt relaterade till fenomenet har vi valt ett flertal variabler i enkäten: land, yrke, anställningstid, lojalitet, motivation, kommunikation, reaktion, åsikt, information, atmosfär samt karriärmöjligheter. Vi har använt endast en kvantitativ variabel, anställningstid hos företaget, där vi använt oss av intervallskala³², resterande variabler är kvalitativa och mäts med nominalskala³³. För variablerna lojalitet, motivation, kommunikation, reaktion, åsikt, information, atmosfär samt karriärmöjligheter använde vi följande variabelvärden: instämmer helt, instämmer delvis, varken eller, instämmer knappt samt instämmer inte alls.

Validitet

Validitet³⁴ har vi försökt att nå genom det sätt på vilket vi utformade enkäten. Vi har försökt att använda enkla frågor, vanligt förekommande ord samt undvika att ställa tvetydiga respektive ledande frågor. Vi har även ägnat tid åt att fundera på i vilken ordning frågorna skulle ställas. Variabler som motivation och lojalitet är svåra att mäta eftersom de är beroende av människor, relationer dem emellan och de förväntningar dessa har på varandra³⁵.

Eftersom formuläret var begränsat till ca tio frågor, valde vi att ställa en direkt fråga om hur de anställda upplevde att deras motivation påverkats av lönesänkningen. För att indirekt mäta

³¹ Se bilaga 1.

³² Intervallskala betyder att vi kan ange skillnaden mellan olika värden (som t ex i svaret på frågan: Hur länge har ni arbetat på företaget?).

³³ Nominalskala betyder att vi klassificerar individers gruppstillhörighet efter den variabel vi studerar, men vi ger den inget kvantitativt värde.

³⁴ Validitet innebär att det finns överensstämmelse mellan vårt mätinstrument, det vi vill mäta och det som mätts praktiskt (Körner & Wahlgren, 1996).

motivationen ställdes fråga 7 som dels avsåg stämningen på arbetsplatsen, dels kommunikationen arbetskamrater emellan och dels kommunikationen mellan den anställde och dennes chef.

När vi ställde frågor rörande de anställdas lojalitet, som är ett känsligt ämne, gjorde vi så att vi först ställde en generell fråga och sedan samma fråga igen, riktad direkt till den anställde, där denne skulle ge sin personliga åsikt i saken.

Svaren var anonyma och vi poängterade i vårt följebrev att vi var fristående från företaget för att erhålla så ärliga svar som möjligt. Dessutom fick de utfrågade personerna våra respektive e-mailadresser, så att de som ville kunde ge ytterligare kommentarer och skicka dem direkt till oss. Trots detta upplevde några respondenter det som att företaget ville identifiera vem som svarat och vilka svar de angett³⁶. Detta fick vi veta genom de personliga e-mail som skickades till oss. Vi fick m a o ett antal e-mail från upprörda anställda som ville säga sin mening både om undersökningsförfarandet och om själva lönesänkingsåtgärden.

Vi har fått en svarsfrekvens på ca 25 procent³⁷, d v s vi fick 164 svar från ca 660 anställda, vilket innebär att bortfallet varit högt. På grund av att enkäten skulle besvaras anonymt och att den distribuerades över Internet kunde vi inte bearbeta bortfallet, d v s vi hade inte möjlighet att skicka påminnelser till dem som inte svarat. I hela populationen³⁸ uppgick antalet ja-svar till 62 procent (446 av 720 svarade ja), av dem som svarade på vår enkät var motsvarande siffra 80 procent (130 av 164 svarade ja). Detta tyder på att de som tackade nej till företagets förslag om en lönesänkning inte är representerade i lika stor utsträckning i vår undersökning.

Reliabilitet

De problem som är förknippade med mätningens reliabilitet³⁹ har vi försökt minska bl a genom att skicka en enda slags enkät till samtliga anställda. Vi tror dessutom att vi har relativt

³⁵ Trost (2001) samt Wärneryd (1990).

³⁶ Enkäten skickades till människor som är kunniga inom dataområdet och som vet att det är mer eller mindre omöjligt att vara anonym vid denna typ av undersökningsförfarande.

³⁷ Vi har tagit hänsyn till att antalet anställda har minskat med ca 8 procent. Siffran har framkommit vid jämförelser med uppgifter om antalet anställda i dagsläget och uppgifter från oktober år 2001, som vi erhållit från företagsrepresentanten.

³⁸ D v s alla anställda exklusive USA-kontoret.

³⁹ Reliabilitet betyder att mätningen görs med noggrannhet och att det inte förekommer några slumpmässiga fel i mätvärdet (Holme & Solvang, 1997).

få slumpmässiga fel, eftersom det finns en vana bland de anställda att besvara denna typ av enkäter. Fel som är förknippade med att något påverkat intervjuobjekten, t ex att de anställda tagit del av nya och negativa besked om förhållanden inom företaget, vilka i sin tur påverkat arbetsprestationen, har vad vi vet, inte förekommit under svarsperioden. Vi har även iakttagit stor noggrannhet vid databearbetningen.

Bearbetning av data

Enkätsvaren sammanställdes i en Excel-fil, där alla svar fick en specifik kod. Svaren överförde vi sedan till Minitab⁴⁰. Vi relaterade sedan olika variabler mot varandra, för att se om vi kunde hitta nya intressanta samband. Resultaten har vi sammanställt i tabeller⁴¹. Vi valde att presentera samtliga resultat under empiriavsnittet, oavsett om de hade någon signifikans för vår studie eller inte. Med anledning av att lönesänkningarna var obligatoriska i USA⁴², har vi varken presenterat eller analyserat de svar vi erhållit därifrån.

2.3 Kvalitativ undersökning

Som vi nämnde tidigare, ville vi även göra en kvalitativ undersökning eftersom vi ville utvidga vår förståelse om hur de anställda upplever att de påverkats av lönesänkningen. När vi fått svaren på enkätfrågorna skickade vi således en generell fråga⁴³ till fyra specifika länder: Finland, Frankrike, Sverige samt Tyskland. Länderna valdes med hänsyn till antalet ja- respektive nej-sägare och därför att dessa kontor hade en relativt stor andel anställda. Genom valet av just dessa länder hoppades vi att de anställdas åsikter skulle speglas på ett sanningsenligt sätt. Från företagsrepresentanten fick vi en lista⁴⁴ över de anställda. Bland namnen på listan valde vi slumpmässigt ut 15 stycken per land och skickade sedan frågan direkt till de utvaldas personliga e-mailadresser. Vi hade bestämt oss för att skicka en enda fråga, så att de som svarade kunde skriva fritt och utan begränsningar, om de synpunkter de hade på lönesänkningen. Vi skickade sammanlagt 60 stycken e-mail.

⁴⁰ Minitab är ett statistiskt program som utvecklats vid Pennsylvania State University, USA.

⁴¹ Se bilaga 3.

⁴² Den amerikanska lagstiftningen tillåter tvingande lönesänkningar.

⁴³ Se bilaga 2.

⁴⁴ Listan var inte uppdaterad.

Av de 60 utskickade meddelandena fick vi svar från kontoren att 15 inte var aktuella, d v s att vissa hade slutat sin anställning på företaget, andra var barnlediga eller semesterlediga. Två personer svarade omedelbart, varav den ene besvarade frågan och den andre uppgav att han inte ville delta i undersökningen. När slutdatumet för svarstiden nästan var passerat, skickades en påminnelse via e-mail till de resterande 43 personerna, eftersom vi ville försöka förmå även dessa att svara.

Den kvalitativa delen av undersökningen består av de personliga e-mail från anställda som skickats till oss både efter det första enkätutskicket och efter vårt utskick av den öppna frågan. Totalt erhöll vi sex stycken e-mail, vars innehåll vi använt i vår analys. Dessa analyseras tillsammans med de kvantitativa resultaten i analyskapitlet.

2.4 Problem med den kvantitativa och den kvalitativa undersökningen

När det gäller den kvantitativa delen fick vi en låg svarsfrekvens. Detta tillsammans med det faktum att andelen ja-sägare (de som accepterat den frivilliga lönesänkningen) var överrepresenterade bland våra respondenter, att svarsfrekvensen från olika länder varierade kraftigt samt att vi inte kunde bearbeta bortfallet, gjorde att vi inte statistiskt kunde säkerställa resultaten från den kvantitativa undersökningen. De 164 svar som vi fått är dock tillräckligt, särskilt med tanke på att det handlar om ett så känsligt ämne, för att vi ska kunna analysera resultaten och föra ett intressant resonemang kring fenomenet frivilliga lönesänkningar. Den låga svarsfrekvensen gör även att vi finner mer avancerade statistiska beräkningar som t ex korrelation mindre meningsfulla.

Vi har varit mycket begränsade tidsmässigt, vilket bl a fick till följd att de anställda endast hade möjlighet att svara på enkäten under perioden 9-14 maj år 2002. Under denna tidsrymd inföll dessutom helgdagar i ett flertal länder.

På grund av att vi fick relativt få svar från några av länderna antog vi att vi inte skulle uppnå validitet på en analys där svaren från olika länder jämfördes med varandra. Följaktligen har vi använt variabeln land enbart vid vår analys av de kvalitativa svaren. Av samma anledning har vi valt att inte analysera variabeln yrke.

För den kvalitativa delen var uppslutningen låg vad gäller den öppna frågan som skickades till vissa slumpmässigt utvalda personer.

2.5 Metodkritik

Valet att göra en enkätundersökning har inneburit vissa fördelar eftersom vi på det sättet fått in många svar. En av nackdelarna har varit att vi tvingats ställa mycket specifika frågor, vilka vi senare inte haft möjlighet att förtydliga för respondenterna; det har således funnits en risk att denne inte uppfattat frågan rätt. Trots att vi uttryckligen frågat om den anställde upplevt någon förändring i hans/hennes motivation efter åtgärdens införande, måste vi anta att vissa respondenter kan ha haft svårt att urskilja denna från andra motivationspåverkande faktorer. Den minskade motivationen kan exempelvis även bero på att de anställda förlorat arbetskamrater som ett led i nedskärningarna, mer stress p g a en ökad arbetsbelastning, en orolig arbetsmarknad i vissa av länderna, interna problem på kontoren e t c. Ett sätt att komma till rätta med problemet hade kunnat vara att operationalisera, d v s att ställa frågor om företeelser med indirekta samband till det vi ville studera. På grund av begränsningarna vad gäller enkätens omfattning⁴⁵ har vi emellertid inte kunnat göra detta, vilket måste ses som en av metodens svagheter. Vad gäller frågorna som mäter initial respektive nuvarande inställning till åtgärden⁴⁶ vill vi att respondenten skall minnas sina dåvarande känslor. Detta kan emellertid vara svårt, vilket innebär att våra slutsatser om förändring över tiden försvagas.

Vad gäller den kvalitativa delen av metoden kan denna kritiseras för de begränsningar som kommunikation via e-mail innebär. Möjligheterna att ställa följdfrågor och göra förtydliganden från båda sidor, uppfatta tonläge, kroppsspråk med mera, d v s fördelar som är förknippade med den personliga intervjun, är starkt begränsade.

⁴⁵ Företagsrepresentanten gav oss möjlighet att ställa ca tio frågor.

⁴⁶ Frågorna 3 respektive 4.

3 Teoretiska utgångspunkter

3.1 Introduktion

Genom våra teorier redovisar vi vår uppfattningsram för ämnet frivilliga lönesänkningar inom ett kunskapsintensivt företag, de hjälper oss att förstå vad centrala begrepp som motivation och lojalitet är. Vidare låter vi teorin fungera som ett analysredskap i samband med redovisningen av det empiriska materialet, för att hjälpa oss att förstå och tolka detta.

Under vår kartläggning av fenomenet frivilliga lönesänkningar har vi inte funnit någon teori som explicit behandlar dessa. Det föreligger m a o en kunskapslucka på området. Däremot finns det teorier som berör motivation, lojalitet samt lön och belöningar, vilka är relaterade till varandra på så vis att det finns mer eller mindre starka samband och beröringspunkter dem emellan. I brist på teorier om lönesänkningar anser vi emellertid att dessa utgör ett bra substitut. Det finns många olika teorier om motivation⁴⁷, däremot saknas renodlade lojalitetsteorier. Teorierna hjälper oss att förstå personalens reaktioner på lönesänkingsåtgärden.

Gemensamt för teorierna är att de, trots att trenden inom organisationsforskningen gått åt det andra hållet⁴⁸, kan ha och ofta har individen till skillnad från organisationen, som huvudsakligt studieobjekt. Man kan exempelvis ställa frågor om vad som motiverar en individ, vad som får denne att bli lojal, vilken betydelse lönen har för personen, vad denne ser som belöningar e t c. Man kan även ställa frågor om eventuella samband, t ex om individen blir motiverad av belöningar, om det går att köpa lojalitet eller om lönen ses som en belöning. Med dessa frågor vill vi peka på teoriernas relation till varandra.

Det är viktigt att se på i vilken kontext vi använder teorierna, därför har vi valt att kortfattat redovisa den allmänna teoretiska bilden av det kunskapsintensiva företaget.

⁴⁷ Exempelvis Herzbergs, Lockes, Maccobys, Maslows samt Vrooms respektive motivationsteorier.

⁴⁸ Clegg & Hardy (1999) kapitel 5.

3.2 Det kunskapsintensiva företaget

Kunskap och mänsklig kompetens blir en allt viktigare produktionsfaktor för allt fler företag. De nya förutsättningarna har lett till ifrågasättandet av de teorier som tidigare växt fram under industrisamhällets era och som dominerat områden som organisation, ledning samt personalfrågor. Enligt Sveiby & Risling sysslar det kunskapsintensiva företaget med kreativ, komplex, icke standardiserad och starkt kundanpassad problemlösning; de människor som arbetar i denna typ av organisation är ofta högutbildade. I det kunskapsintensiva företaget utgör personalen dess viktigaste resurs, vilket ger de anställda relativt stor makt⁴⁹.

Ett av de utmärkande dragen för kunskapsintensiva företag är att lönekostnaderna utgör en så stor andel av de totala kostnaderna⁵⁰. En relativt liten lönesänkning som omfattar en majoritet av de anställda kan, som vi tidigare nämnt, få en stor och snabb effekt på resultatet. Vi menar emellertid att det finns en annan sida av myntet som innebär att lönesänkningen också kan få negativa följder, i synnerhet för de kunskapsintensiva företagen. Detta beror på att personalen och deras motivation respektive lojalitet borde vara av mycket stor vikt för denna typ av företag, då personalen utgör den viktigaste produktionsfaktorn och företaget är extra känsligt för att nyckelpersoner slutar⁵¹.

3.3 Teorier om motivation

Motivationsteorier kan grovt delas in i två kategorier⁵²:

Behovsteorier, exempelvis Herzbergs tvåfaktor-teori⁵³ och Maslows behovspyramid⁵⁴, vilka lägger fokus på människans behov.

Processteorier, som inte ignorerar behoven, men lägger fokus på kognitiva processer som kan ha att göra med exempelvis mål, lärande, rättvisa och förväntan.

⁴⁹ Sveiby & Risling (1986) samt Alvesson (2000).

⁵⁰ Fallföretaget utgör ett exempel med personalkostnader på 70 procent av de totala kostnaderna.

⁵¹ Vejbrink (1990) kapitel 2.

⁵² Molander (1997) kapitel 4.

⁵³ Herzberg (1959).

⁵⁴ Se t ex Bruzelius & Skärvad (2000) kapitel 12.

Som vi nämnde tidigare så finns det en uppsjö av olika motivationsteorier, med olika inriktningar och med olika ambitioner vad gäller generaliseringsgrad. Vi vill använda en teori som kan fungera som ett redskap för att öka vår förståelse av vad motivationsbegreppet innebär inom arbetslivet. Två teorier har förefallit lämpliga, en utökad version av Vrooms förväntningsteori⁵⁵ och Maccobys motivationsteori⁵⁶ om drivkrafter. Vårt val har fallit på Maccoby.

Maccobys teori bygger på vetenskapligt arbete, den är inriktad på arbetslivet och är tänkt att fungera som ett intellektuellt redskap som kan användas vid analys av olika företeelser inom arbetslivet. Den gör även anspråk på att vara anpassad till dagens postindustriella samhälle och tillåter resonemang ur både ett behovsperspektiv och kring termerna mål, rättvisa samt förväntan, vilka ingår som en del i processperspektivet. Vi anser därmed att Maccobys teori uppfyller de krav vi nämnde tidigare.

Maccobys motivationsteori

Maccoby menar att människans motivation bygger på vissa specifika drivkrafter, vilka kan delas in i följande åtta kategorier: *självbevarelse*, *samhörighet*, *njutning*, *information*, *kunnande*, *lek*, *värdighet* och *mening*. De åtta ingår inte i något hierarkiskt system som t ex Maslows behovspyramid, däremot kan varje drivkraft uttryckas på ett sätt som antingen är lägre, d v s primitivt och barnsligt eller högre, d v s moget och utvecklat. Nedan följer en närmare redogörelse för Maccobys syn på drivkrafternas innebörd.

Självbevarelse: Denna drivkraft avser människors strävan efter uppehälle, näring, en hygglig miljö, undvikande av fara, självförsvaret, eller försvar av gruppen genom flykt eller strid. När vår självbevarelsesdrift utlöses dominerar känslor av flykt och kamp. Hot mot anställningen, arbetslöshet eller en omorganisation väcker självbevarelsesdriften.

Samhörighet: Avser önskan om tillgivenhet, omsorg, skydd, erkännande, kommunikation och gemenskap. Redan i tidig barndom strävar vi efter att bli förstådda och få knyta an till andra människor. Samhörighet är mycket väsentlig för den själsliga hälsan. För många människor är social gemenskap i arbetet en viktig motivationsfaktor.

⁵⁵ Molander (1997) kapitel 4.

Njutning: Avser människors strävan efter bekvämlighet, sexuell tillfredsställelse, god mat och dryck, stimulans, nya saker och händelser, glädje, skönhet, motion samt vila. Njutning kan utvecklas i olika former. Maccoby talar om estetisk, etisk och kreativ njutning. Den estetiska njutningen utvecklas till god smak, kärlek till det vackra i livet samt harmonikänsla. Den etiska njutningen utvecklas till att njuta av att hålla sig inom ramen för regler. Den kreativa njutningen utvecklas till den njutning som finns i att lära sig saker, konstruera, bygga, tillverka, hjälpa företeelser att växa samt nyskapande.

Information: Denna drift avser människors strävan efter sinnesstimulans, budskap (vägledning, ledtrådar, signaler, tecken), återkoppling, kunskap och förståelse. Enligt Maccoby behöver vi information för att kunna orientera oss i den värld vi lever i och undvika faror, finna lustfyllda upplevelser och bemästra färdigheter. Hjärnan omvandlar informationen till minnen, dessa använder människan till att skapa visioner om en önskvärd framtid. Den önskvärda framtiden blir hoppet som är väsentligt för motivationen. Även återkoppling är viktig. Människor vill få information om hur de klarar sig och hur de bedöms. Att få information är viktigt också för att människor ska kunna förvandla informationen till meningsfull kunskap.

Kunnande: Innebär att individen strävar efter kompetens, kontroll, äganderätt, oberoende, prestation och makt. Maccoby menar att överlevnad och förhoppningar om att nå framgång kräver kompetens. Prestationsbehovet stärker och utvecklar kunskapsdriften. Människor blir motiverade av utmaningar som anstränger, men inte överstiger, deras färdigheter. Kunnande kräver en viss grad av kontroll över arbetsuppgifterna.

Lek: Avser människans naturliga strävan efter upptäckter, fantasi, äventyr men även konkurrens, experimentlusta, kreativitet och innovation. Man kan kort sammanfatta denna drift med orden: Genom att leka lär vi oss! I leken ingår att man uttrycker sig själv via upptäckter, experimenterande och uppfinningar. I arbetssituationen kommer leklusten bäst till uttryck via möjligheten att experimentera och göra innovationer, ifrågasättandet av organisatoriska former och arbetssätt samt viljan att pröva nya sådana. Maccoby hänvisar till studier som han gjort på barn som var oförmögna att lära sig. Han upptäckte att dessa barn

⁵⁶ Maccoby (1989).

hade förlorat förmågan att leka, vilket ledde till att det blev svårt för dem att ta till sig kunskap.

Värdighet: Denna drift avser viljan att vinna respekt, få självuppskattning, berömmelse samt ha integritet. Att känna värdighet, självuppskattning, att få berömmelse samt att ha integritet är viktigt för individens motivation. Värdighet kan personalen på en arbetsplats känna om de känner sig jämlika med de överordnade, d v s att klyftan mellan de överordnade och de underordnade är liten. Detta gör att medarbetarna känner gemenskap och blir mer motiverade.

Mening: Med denna drift avser Maccoby strävan efter att integrera andra drifter och finna mening i varje situation genom att ge den ett värde. Det är viktigt att individen hittar en mening med sitt arbete. Eftersom alla människor är olika kan två individer ha olika uppfattning om samma arbete. Det önskvärda inom en organisation är att alla finner samma slags mening i arbetet, eftersom arbetsmiljön då bli mer tilltalande och motivationen förstärks. Detta är dock mycket svårt att åstadkomma p g a att individerna i en organisation har olika bakgrund.

Självklart är det så att olika situationer i arbetslivet stimulerar olika drifter. I allmänhet är vi inte särskilt medvetna om att vi är motiverade att arbeta. När vi ställs inför ett problem, eller ett tillfälle som kan utnyttjas, blir vi emellertid plötsligt medvetna om att vi är motiverade. Påfrestningar gör oss medvetna om våra värderingar. Missräkningar lockar fram våra drifter.

3.4 Teorier om lojalitet

Ordet lojal kan ha flera betydelser, bl a att visa sammanhållning, att vara solidarisk eller laglydig⁵⁷. Lojalitet i arbetslivet kan m a o tolkas som att arbetsgivare och arbetstagare eftersträvar en ömsesidig sammanhållning och solidaritet.

Lojaliteten är viktig för det kunskapsintensiva företaget eftersom personalen är dess viktigaste resurs och den blivit alltmer rörlig under senare år. Dessutom är det viktigt att företaget gör allt för att behålla sin personal, som oftast besitter kunskap som är ytterst värdefull för organisationen. För att knyta till sig personalen bör företaget vidta lojalitetsstärkande åtgärder.

⁵⁷ Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (1996).

Stark⁵⁸ har utarbetat vissa riktlinjer som kan vara en hjälp för företag som vill stärka lojalitetsbanden med de anställda. Lojalitet behandlas även till viss del i teorier om företagskultur samt inom HRM-modellen. Vi anser emellertid att Starks modell visar på ett mera tydligt sätt hur företag bör bete sig för att få anställda att bli mer lojala.

Starks lojalitetsteori

I sin artikel beskriver Stark sex olika strategier som företaget kan tillämpa inom organisationen för att få en mer lojal arbetsstyrka. Han menar att om företagsledningen implementerar dessa strategier, så kommer chanserna att de anställda står bakom och stödjer ledningen, och därigenom bidrar till att förbättra företagets möjligheter till framgång, att öka radikalt.

Strategi nummer ett: Tydliggör företagets värderingar

Stark menar att företaget har mycket att vinna på att uppmuntra ärlighet från de anställdas sida. Därför är det viktigt att företagsledningen ger tydliga budskap och intar en konsekvent hållning. Personalens ärlighet skall uppmuntras på olika sätt och de anställda bör premieras, inte bestraffas, för sin uppriktighet.

Strategi nummer två: Lita på personalen

Enligt Stark är två tecken på att ledningen har förtroende för de anställda dels att de inte håller inne med viktig information, dels att arbetsuppgifter delegeras nedåt, genom hela organisationen. Om anställda exempelvis inte meddelas om viktiga beslut eller ges ansvar, så får de uppfattningen att de inte är viktiga för företaget. Då finns en uppenbar risk att de anställda anser att det inte heller finns någon anledning att vara lojal mot företaget.

Strategi nummer tre: Uppmuntra personalen att ifrågasätta och utmana ledningen

Stark menar att det är ytterst viktigt att fråga de anställda om vad de tycker om saker och ting i allmänhet. Det är också viktigt att ledningen, när en specifik fråga diskuteras, frågar de anställda om de förstår vad saken handlar om. En ledning som uppskattar att utmanas av sin personal upptäcker att de, genom att angripa svårigheterna och besvara de anställdas frågor, ges möjlighet att utveckla ett förhållande till de anställda som präglas av lojalitet.

⁵⁸ Stark. San Diego Business Journal. (960708).

Strategi nummer fyra: Se i första hand personalen som individer och i andra hand som anställda

Stark hävdar att bra ledare är medvetna om betydelsen av att primärt se till personalen som individer med grundläggande behov. Om företaget i första hand ser de anställda som individer och har omtanke om dessa, så kommer personalen i sin tur att ha omtanke om företaget, vilket har en positiv inverkan på lojaliteten.

Strategi nummer fem: Se personalen som en gåva snarare än en vara

Stark menar att när en anställd vet att han/hon verkligen är uppskattad och att ledningen anser att han/hon har ett positivt inflytande på organisationen, så kommer ledningen att finna att lojalitetsbanden stärks. Det är även viktigt att ledningen uppmärksammar att varje anställd bidrar med något som är unikt. En vara har alltid ett substitut, en person är alltid unik. När de anställda behandlas som personer ökar deras villighet att vara lojal mot företaget.

Strategi nummer sex: Var ärlig

Stark hävdar att om företagsledningen är ärlig så får detta till följd att det uppstår ett förtroendeförhållande mellan ledningen och de anställda. Om ledningen har modet att framföra dåliga nyheter så vittnar detta om att den verkligen bryr sig om personalen. Företagsledningens mod att själv vara uppriktig utgör ett komplement till strategi nummer ett, kravet på de anställda att vara ärliga.

Det osynliga kontraktet

Det s k osynliga eller psykologiska kontraktet⁵⁹ är ett outtalat kontrakt som innehåller de förväntningar som arbetsgivare och arbetstagare har på varandra och som, d v s om det är ett bra kontrakt, motiverar till goda prestationer i arbetslivet⁶⁰. Kontrakten är unika för varje organisation och för varje individ. Detta beror naturligtvis på att olika organisationer och olika individer inte har helt identiska förväntningar.

Vi ser resonemanget om det osynliga kontraktet som en hjälp att försöka förstå den frivilliga lönesänkingsåtgärden, och menar att det går att relatera både till lojalitet och motivation. Att

⁵⁹ Bruzelius & Skärvad (2000) kapitel 12 samt Brewster & Holt Larsen (2000) kapitel 2.

⁶⁰ Alsrup (010222). Se även Zetterberg (1983).

teorin är tämligen oprecis kan ses som både positivt och negativt, men som en tankemodell finner vi den mycket användbar. Att den är inriktad på arbetslivet är givetvis en fördel.

I det kunskapsintensiva företaget har det psykologiska kontraktet specifika drag. Det karakteriseras visserligen av ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan parterna; den anställde är t ex mån om att arbetsgivaren inte hindrar dennes personliga utvecklingsmöjligheter, samtidigt som arbetsgivaren i möjligaste mån vill dra nytta av den konkurrensfördel som den anställdes kompetens utgör för företaget. I denna typ av företag är emellertid arbetsgivaren oftast mer beroende av den anställde än vice versa och maktbalansen mellan de båda parterna kan därför sägas väga till den anställdes fördel⁶¹.

3.5 Teorier om lön

Sedan lång tid tillbaka finns en allmän uppfattning om att nominella löner är trögrörliga nedåt. I Keynes *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936) skriver han att den nominella lönen bör anses som stel/rigid, och han menar att individer är mer känsliga för förändringar i den nominella lönen jämfört med reella löneförändringar⁶².

Det finns många teorier som förklarar hur lön bestäms, hur och varför den påverkar företag, anställda, vissa branscher eller länder. Vi har valt att kortfattat beskriva de två teorier som vi anser ger oss mest hjälp i vår analys och som båda är relaterade till motivation och lojalitet.

Human Resource Management (HRM)

HRM-teorier används i syfte att effektivisera ledningen av företagets mänskliga resurser. Dessa teorier ser belöningar som en av de viktigaste grundpelarna när det gäller att påverka den anställdes motivation. För de anställda är lönen en belöning, ”belöningar betyder alla former av finansiella intäkter, konkreta tjänster och förmåner som anställda får som del i en anställningsrelation”⁶³. Lönen är alltid förknippad med en kompensation för det arbete den anställde utfört.

Belöningar används för att förverkliga organisationens mål. Belöningens mål är att:

⁶¹ Brewster & Holt Larsen (2000) kapitel 5.

⁶² Ekberg (2002).

- Attrahera och behålla lämplig personal
- Upprätthålla och effektivisera de anställdas prestationer
- Uppfylla lagar och regleringar angående anställning⁶⁴

I HRM-teorier är lön och kommunikation, tillsammans med andra faktorer, viktiga för att effektivisera de anställdas prestationer samt behålla personalen, men samtidigt kan de även ge omvänt resultat. Lojalitet i sin tur, är någonting som företag måste skapa för att behålla personalen.

Lönens effektivitet

Campbell & Kamlani menar att det finns ett positivt samband mellan arbetstagarens produktivitet och dennes lön⁶⁵. Vi har valt att nämna två teorier om lönens effektivitet som de refererar till:

- a) "*Gåveteorin*" menar att anställda ser en högre lön som en belöning från företagets sida och att detta gör att de arbetar hårdare (Akerlof 1982, 1984). Om anställda har en positiv uppfattning om sin lön, d v s att de anser att den ligger på en nivå som högre än de förväntat sig, är de villiga att anstränga sig mer, de vill m a o ge någonting i gengäld.
- b) "*Hypotesen om den rättvisa lönen*", som utvecklades av Akerlof & Yellen, innebär att om lönen är lägre än den som den anställda uppfattar som "rättvis", så blir hans/hennes ansträngning mindre i relation till den lön han erhåller och hur mycket denne anser är rimligt. Hypotesen har också andra karaktäristiska drag som exempelvis att lönen ska vara densamma för de som arbetar i samma företag och utför ett likvärdigt arbete.

⁶³ Bratton & Gold (1999) s 239.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Campbell & Kamlani (1997).

4 Empiri

4.1 Företagspresentation

Företaget i vår undersökning är ett företag där olika processer ägt rum samtidigt under de tre senaste åren. Under perioden lyckades företaget få en stark position på marknaden, vilket bl a innebar att deras produkter blev mer kända. Detta resulterade i sin tur i större order och fler kunder. Samtidigt steg företags värde från 3 654 MSEK år 1999 till 6 582 MSEK år 2000, varefter värdet sjönk till 1 572 MSEK år 2001. Under perioden tog ledningen även ett beslut om att utöka antalet kontor via uppköp av andra företag; uppköpen betalades till stor del genom egna aktier. År 1999 hade företaget i medeltal 320 anställda, år 2000 var antalet 835 och år 2001 uppgick det till 1 262. Löneutgifterna i det närmaste fördubblades mellan år 2000 och 2001, samtidigt som antalet anställda ökade med ca 50 procent. Parallellt med att företaget vidtog lönesänkingsåtgärden, sades under år 2001 365 anställda upp och ytterligare 60 personer har friställts under det första kvartalet år 2002. Uppsägningarna har skett på alla kontor utom ett fåtal i Asien (Indien, Kina, Korea, Singapore). I fallföretaget utgör personalkostnaderna 70 procent⁶⁶ av de sammantagna kostnaderna.

I samband med uppköpen uppstod vissa problem med att integrera de nya dotterföretagen i den specifika företagskultur som kännetecknar koncernen. Som vi nämnde i inledningen inleddes år 2000 en period av sjunkande efterfrågan i hela världsekonomin, vilket drabbade kunskapsintensiva företag inom exempelvis telekom- och IT-branschen extra hårt. Företaget i vår undersökning är m a o inte unikt, varken i Sverige eller världen i stort, då de flesta företag verksamma inom samma bransch gått samma utveckling till mötes.

⁶⁶ Källa: Koncernens personal- och informationschef.

4.2 Lönesänkningståtgärden

För majoriteten av de anställda gäller en tioprocentig sänkning av lönen. Den lägre lönenivån gäller fr o m den 15 oktober alternativt den 1 november⁶⁷ (i dagsläget fem månader) och skall vara som längst t o m den 30 september. Enskilda enheter kan emellertid ges tillåtelse att avbryta åtgärden tidigare om vissa kriterier uppfylls. För de enskilda dotterbolagen har ledningen satt ett mål som innebär att de skall redovisa ett täckningsbidrag⁶⁸ på minst 40 procent två kvartal i rad för att de anställda skall få tillbaka 95 procent av den tidigare lönen, och ytterligare ett kvartal (d v s tre kvartal i rad) för att få tillbaka 100 procent. De personalkategorier som inte tillhör ett dotterbolag, d v s anställda på produktutveckling (PD), marknad, support och ekonomi, har ledningen satt som mål att koncernen skall redovisa ett positivt kassaflöde i två respektive tre kvartal enligt ovannämnda modell. Kriterierna är utformade så att de skall komplettera det befintliga bonussystemet genom att premiera sparsamhet. De som sagt ja har ersatts med optioner. Den totala uppslutningen kring åtgärden har varit 70 procent⁶⁹, då är emellertid USA inräknat. Officiellt vet endast den närmaste chefen, personalchefen samt löneadministratören om en individ svarat ja eller nej på företagets förfrågan.⁷⁰

Vid tidpunkten för vår undersöknings genomförande befann sig huvuddelen av personalen mitt i åtgärdsperioden. Vi anser att personalen borde ha haft tillräcklig tid på sig för att kunna bilda sig en uppfattning om själva åtgärden och dessutom hunnit reflektera över de verkningar som den fått, både på det privatekonomiska planet och i själva arbetssituationen. De borde m a o ha fått en viss distans till det hela, trots att lönerna ännu inte återgått till den normala nivån. Vi antar att störst ”turbulens” uppstod då de anställda skulle ta ställning till om de skulle acceptera lönesänkningen eller ej, men även vid tidpunkten för åtgärdens implementering och då det första, tunnare lönekuvertet anlät till dem som sagt ja. Vi ansåg därför att omständigheterna talade för att vi skulle få svar på våra frågor, trots att åtgärdsperioden ännu inte nått sitt slut.

⁶⁷ I vissa länder krävdes förhandlingar med de anställdas fackförbund, därav de olika starttidpunkterna för åtgärden.

⁶⁸ Skillnaden mellan intäkter och kostnader.

⁶⁹ Bland de länder där lönesänkningen var frivillig är motsvarande siffra 62 procent. För information om uppslutningen i enskilda länder, se tabell nedan.

⁷⁰ Källor: Koncernens personal- och informationschef (2002-04-23) samt årsredovisningen år 2001.

Enligt personal- och informationschefen har lönesänkingsåtgärden inneburit att företagets totala kostnader sänkts med ungefär sju procent⁷¹. Både den fasta och den rörliga delen av lönen har påverkats. Anställda som av olika anledningar inte kunde sänka sin lön med tio procent hade möjlighet att, efter överenskommelse med den närmste chefen, sänka den med exempelvis en procent och ändå vara med i optionsprogrammet. Initiativet måste emellertid komma från den anställde själv.

Tabell över uppslutningen

Tabell 1: Uppslutning kring lönesänkingsåtgärden (oktober 2001)

Land	Totalt antal anställda	Antal som svarat ja	
		Individer	%
Australien	5	5	100
Finland	24	3	13
Frankrike	117	57	49
Indien	15	9	60
Irland	52	38	73
Italien	13	12	92
Japan	24	22	92
Kina	6	1	17
Korea	8	8	100
Nederländerna	6	1	17
Norge	6	6	100
Singapore	7	3	43
Spanien	8	7	88
Storbritannien	77	51	66
Sverige	235	200	85
Tyskland	117	23	20
TOTALT	720	446	62

Källa: Koncernens personal- och informationschef.

⁷¹ Vi anser det finnas anledning att betvivla siffran. Man har haft 70% uppslutning och har 70% perskostn

4.3 Företagets syn på åtgärden

För företagsledningen fyller lönesänkingsåtgärden flera funktioner. Primärt syftar den till att hjälpa företaget ur den omedelbara kris det befinner sig i, utan att stora personalneddragningar behöver göras. Målet att nå ett positivt kassaflöde under det första kvartalet år 2002, har uppnåtts. Företagsledningen anser att krisen framförallt beror på den ogynnsamma marknadssituationen med svikande efterfrågan som råder för tillfället.

Ett annat syfte med åtgärden är att implementera en ökad kostnadsmedvetenhet hos personalen och att få dem att anta ett mer långsiktigt perspektiv på kostnaderna. Åtgärdsperiodens längd gjordes till och med längre än kassaflödesproblemet krävde, i syfte att få personalen att i grunden ändra sitt beteende vad gäller kostnader. De mål som företaget satt upp för att åtgärden skall få avbrytas i förtid sattes medvetet högt, som ytterligare en signal till de anställda. Företagsledningen var dock medveten om att ouppnåeliga mål kan ha en motivationssänkande effekt, detta fick emellertid komma i andra hand.

Företagsrepresentanten för ett resonemang som avdramatiserar de ekonomiska konsekvenserna för den individ som accepterar den frivilliga lönesänkningen och menar att det efter skatt inte blir så stor skillnad i utbetald lön för den anställde. Hon menar även att de flesta av företagets anställda motiveras av andra faktorer än lönen som t ex utmanande arbetsuppgifter.

Vad gäller de anställdas lojalitet ser företagsledningen ingen risk med åtgärden. Ett tecken på detta är att den valde att låta lönesänkningen vara tvingande i USA, där detta är juridiskt möjligt. Personal- och informationschefen menar att många som tackat nej gjorde detta för att de hellre ville byta jobb än stanna kvar i organisationen, de var m a o ett slags förlorade själar. Ledningen ser i stället åtgärden som en ett sätt för de anställda att visa att de är lojala mot företaget⁷². I årsredovisningen år 2001 står att läsa att ”företaget ser mycket positivt på att personalens lojalitet och tilltro till företagets framtid är hög, vilket återspeglas i den stora uppslutningen kring lönesänkingsprogrammet”. Vi menar emellertid att det faktum att de anställda accepterat lönesänkningen inte behöver vara ett tecken på lojalitet, det kan finnas andra orsaker till att de gått med på den frivilliga lönesänkningen, vilket vi skall belysa i nästa avsnitt.

4.4 Personalens syn på åtgärden

Under detta avsnitt återges svaren från enkätstudien. Dessa är sammanställda i tabeller⁷³. Nedan återges frågan/påståendet, därefter kommenteras informationen i de olika tabellerna. Inom parentes anges ur vilken tabell informationen är hämtad.

Fråga 12: Svarade du ja eller nej på ledningens förfrågan om en lönesänkning?

80 procent av respondenterna svarade ja på företagets förfrågan (1).

Fråga 2: Hur länge har du varit anställd på företaget?

En klar majoritet (95 procent) har varit anställda i över ett år. Vi vill ändå påstå att det knappast finns något samband som tyder på att ju längre personen har arbetat i företaget, i desto större utsträckning har denne svarat ja (2).

Påstående 3: Min initiala reaktion på förslaget om en lönesänkning var positiv snarare än negativ.

Påstående 4: Min nuvarande inställning till lönesänkningen är positiv snarare än negativ.

Av respondenterna var 59 procent av de som svarade ja och 88 procent av de som svarade nej negativa från början. I dagsläget är inställningen till åtgärden i båda lägren fortfarande negativ. Idag är 57 procent av de som svarade ja och 85 procent av de som svarade nej negativa (3 och 4).

⁷² Uttalande av styrelseledamot i webbtidskriften Industry Standard, november 2001.

⁷³ Se bilaga 3.

Påstående 5a), b) respektive c): Efter att ha informerats av huvudkontoret förstod jag varför en åtgärd var nödvändig, varför just denna åtgärd valdes samt vad åtgärden skulle åstadkomma.

Påstående 6a), b) respektive c): Efter att ha informerats av den lokale chefen förstod jag varför en åtgärd var nödvändig, varför just denna åtgärd valdes samt vad åtgärden skulle åstadkomma.

När informationen kom från huvudkontoret instämmer 73 procent av respondenterna helt eller delvis i påståendet om att de förstod varför en åtgärd var nödvändig, varför just denna åtgärd valdes samt vad åtgärden skulle åstadkomma. När informationen kom från den lokale chefen instämmer 69 procent av respondenterna helt eller delvis i påståendet att de förstår varför en åtgärd var nödvändig samt vad åtgärden skulle åstadkomma. Endast 59 procent förstod varför just denna åtgärd valdes.

Denna fråga har vi valt att inte analysera vidare, då vi inte vet vem som förmedlade budskapet. Vi vet m a o inte vems information - huvudkontorets eller den lokale chefens - som de anställda fick ta del av först. Detta är en av de frågor som företagsrepresentanten ville inkludera i enkäten⁷⁴. (5-10). Enligt överenskommelse skulle vi även få ta del av den information om åtgärden som företaget skickat till de anställda. Vi fick emellertid inte tillgång till denna.

Påstående 7: Det har skett en positiv snarare än en negativ förändring på kontoret vad gäller:

a) stämningen

b) kommunikationen mellan mig och mina kollegor

c) kommunikationen mellan mig och min närmste chef

Av respondenterna är det 77 procent som instämmer knappt eller inte alls i påståendet om att stämningen har förbättrats. Det finns ingen skillnad mellan de som svarat ja och de som svarat nej.

⁷⁴ Se under rubriken enkäten i metodavsnittet.

När det gäller kvaliteten på kommunikationen arbetskamrater emellan, tycker en majoritet av respondenterna (52 procent) att den inte har förändrats över huvud taget, d v s att den varken blivit bättre eller sämre. De som svarade nej är mer negativa, 42 procent anser att kommunikationen försämrats, motsvarande siffra bland de som svarat ja är 29 procent. Vi ser precis samma tendens för påstående c) (11-13).

Påstående 10: Lönesänkningen har haft en negativ snarare än en positiv inverkan på min motivation att utföra mitt dagliga arbete.

53 procent av de som svarade ja och 71 procent av de som svarade nej instämmer helt eller delvis i påståendet om att deras motivation har påverkats negativt efter lönesänkningen. 27 procent av de som svarade ja och 21 procent av de som svarade nej säger att deras motivation inte har påverkats över huvud taget (14).

Påstående 11: Jag antog att mina framtida karriärmöjligheter skulle begränsas om jag svarade nej på ledningens förfrågan om att acceptera en lönesänkning.

64 procent av de som svarade ja instämmer helt eller delvis i påståendet att deras framtida karriärmöjligheter skulle begränsas om de istället hade svarat nej på ledningens förfrågan. 47 procent av de som svarade nej anser att deras karriärmöjligheter inte skulle ha påverkats över huvud taget (15).

Påstående 8: På mitt kontor har lojaliteten gentemot företaget bland de anställda ökat snarare än minskat efter lönesänkningen.

69 procent av de som svarade ja och 85 procent av de som svarade nej instämmer knappt eller inte alls i påståendet om att lojaliteten gentemot företaget bland de anställda på deras kontor har ökat. En klar majoritet av respondenterna (72 procent) anser således att lojaliteten har försvagats (16).

Påstående 9: Min personliga lojalitet gentemot företaget har ökat snarare än minskat efter lönesänkningen.

67 procent av de som svarade ja och 73 procent av de som svarade nej instämmer knappt eller inte alls i påståendet att den egna lojaliteten har förstärkts efter lönesänkningen. 30 procent av de som svarade ja och 24 procent av de som svarade nej säger att den egna lojaliteten inte har påverkats efter lönesänkningen. Av siffrorna går inte att uttyda något klart samband mellan den anställdes lojalitetsförändring och anställningstid (17 och 18).

5 Analys

5.1 Motivation

När ett företag befinner sig i en kris menar Maccoby att ett bra ledarskap kan skapa motivation hos de anställda. Detta kan ske genom att ledningen vidtar åtgärder för att dämpa den ångest många anställda känner inför t ex en lönesänkning. I krisläget måste ledningen anstränga sig för att förmedla en hoppfull vision till de anställda och styra dem till handling. Maccoby menar att det är viktigt att ledningen så s mobiliserar ångesten och får människor att bli krismedvetna, för att organisationen skall kunna räddas. Åtgärden kan emellertid medföra vissa risker eftersom de anställda kanske får ta del av information som de inte är vana vid att få ta del av. Detta kan i sig innebära att visionerna och hoppet försvagas.

Om ledningen verkligen lyckas förmedla budskapet att företaget befinner sig i en krissituation, så kommer de anställdas rädsla för t ex uppsägningar att istället omvandlas till ökad energi och motivation. Maccoby påpekar emellertid att effekten också kan bli den rakt motsatta, d v s att rädslan för att företaget t ex skall gå i konkurs leder till att sammanhållningen bland de anställda slås sönder samt att otryggheten gör att de intar en improduktiv hållning. Detta sker p g a att anställda först och främst ser till sin egen trygghet, vilket särskilt gäller i stora organisationer. De anställda tappar m a o motivationen. Vår undersökning visar att lönesänkningen fick till följd att det uppstod en krismedvetenhet på arbetsplatsen, men den visar också att motivationen, trots detta, ändå minskade. Detta kan tolkas som att ledningen misslyckades med att förmedla budskapet på ett bra sätt.

Som vi nämnde i teoriavsnittet så menar Maccoby att självbevaringsdriften utlöses främst när anställda utsätts för hot eller fara. För anställda kan en lönesänkning och/eller uppsägningar av arbetskamrater uppfattas som ett hot även mot den egna personen, vilket kan få till följd att de blir rädda att samma sak skall drabba dem, vilket i sin tur får till följd att deras stressnivå ökar. Vår undersökning pekar på att just detta har inträffat i fallföretaget; en överväldigande majoritet av de anställda anser att stämningen försämrats samt att motivationen och lojaliteten gentemot företaget minskat som en direkt följd av lönesänkningen.

Vår undersökning visar att även de anställdas samhörighetsdrift har påverkats negativt av lönesänkningen. Genom de personliga e-mailen, men även via antydningar från personal- och informationschefen, har vi fått vissa indikationer på att det på vissa kontor har bildats läger mellan de som accepterat en lönesänkning och de som inte gjort det; ja-sägare och nej-sägare utgör två skilda grupper, där stämningen dem emellan inte är god. För vissa anställda som har svarat ja har det också varit svårt att acceptera att alla inte ville/kunde ställa upp, de känner m a o ett agg gentemot den grupp som svarade nej på ledningens förfrågan. Resultaten från enkäten visar bl a att en majoritet av nej-sägarna tycker att kommunikationen med arbetskamraterna har försämrats efter lönesänkningen. Vi anser att detta är ytterligare ett bevis för påståendena om lägerbildning mellan de båda sidorna. En sådan situation kan givetvis vara påfrestande för gemenskapskänslan. Enligt Maccoby är den sociala gemenskapen mellan arbetskamrater en mycket viktig motivationsfaktor. Om kommunikationsproblemen beror på spänningar mellan ja- och nej-sägare anser vi att det kan finnas en koppling till Akerlof & Yellens teori om den rättvisa lönen. Man kan tänka sig en situation där två kollegor som har samma lön och utför ett likvärdigt arbete får en lönedifferens sinsemellan i och med de frivilliga lönesänkningarna.

Maccoby anser även att erkännande, d v s uppskattning av den anställde som yrkesmänniska, är en del av samhörighetsdriften, vilket betyder att ett erkännande också är en källa till motivation. Eftersom lönen för många anställda är det yttersta tecknet på att de är erkänt duktiga yrkesmänniskor, innebär en lönesänkning för dessa att de känner att företaget nedvärderat dem. Enligt de svar vi fått från vissa anställda och där de s a s även är talesmän för sina arbetskamrater, framkommer att många tycker att de inte förtjänar en lönesänkning. Detta gäller speciellt om det enskilda kontoret visat ett bra resultat. Indikationer på att de anställda anser att en lönesänkning är orättvis, eftersom det kontor där de arbetar går bra, har vi även fått från företagsrepresentanten.

Som vi nämnde i teoriavsnittet är lönen viktig för att upprätthålla och effektivisera de anställdas arbetsprestationer. I ett e-mail har en anställd i Frankrike förklarat för oss att lönen för en fransman inte enbart utgör en kompensation för dennes arbetsinsats, den är i det närmaste helig. Lönen är m a o någonting den anställde är stolt över och om företaget vidtar åtgärder för att sänka denna, så uppfattas detta som en förolämpning mot honom/henne. Genom att företaget i praktiken sänker lönen och s a s tummar på något som den anställde uppfattar som heligt, är det inte orimligt att anta att både motivationen och lojaliteten minskar

samt att de anställdas prestationer försämras. Det är mycket möjligt att det både för fransmän och anställda i andra länder ingår i det osynliga kontraktet att lönen inte får sänkas. Vi anser att för att komma åt problemet med att den anställde ligger på en lägre prestationsnivå än innan, så bör ledningen vidta åtgärder för att neutralisera effekten av lönesänkningen. Enligt Maccoby bör företaget m a o vidta konkreta åtgärder för att öka de anställdas motivation, vilket i bästa fall kommer att resultera i att de anställdas vilja att prestera mer och bättre stärks.

Viljan till prestation ingår i Maccobys teori under begreppet kunnande. En lönesänkning leder dock till att de anställda tappar prestationsviljan eftersom belöningen lön som höjer prestationen enligt HRM tas bort, detta leder i sin tur till att de anställdas motivation minskar.

De anställdas känsla av värdighet kan skadas exempelvis genom att de istället för att få beröm av företagsledningen för sin arbetsinsats, ”straffas” med en lönesänkning. Om de anställdas värdighet på något sätt skadas så leder detta m a o till att motivationen minskar. Man kan tänka sig att en anställd genom det osynliga kontraktet har en förväntan om att företaget skall behandla honom/henne med respekt, eller m a o respektera hans/hennes värdighet. När så kontraktet bryts, genom att företaget genomdriver en lönesänkning, kan detta få till följd att den anställde s a s omformar kontraktet, t ex genom att minska sin arbetsinsats. Att de anställda inte känner lika stor värdighet kan även bero på att de uppfattar det som att cheferna reser och slösar onödigt mycket pengar, samtidigt som de har genomdrivit lönesänkningen. Detta uppfattas naturligtvis som mycket negativt av de anställda. Informationen om de anställdas synpunkt i denna fråga har vi fått från personliga e-mail. Situationen blir sannolikt inte bättre av att koncernens vd erhåller bonus, samtidigt som företaget går med förlust och en majoritet av de anställda fått gå ned i lön⁷⁵. De anställda får m a o fel signaler från företagsledningen och ser därför inte någon mening med lönesänkningen, när den mest slår tillbaka mot dem själva. På denna punkt känner de sig helt enkelt inte som jämlikar med sina chefer.

Att finna mening med sitt arbete är också en väsentlig faktor för motivationen enligt Maccoby. Att det uppstått konflikter både mellan ja- och nej-sägare och mellan anställda och chefer, som i vårt fallföretag, försvårar möjligheterna att de anställda tillsammans med

⁷⁵ Sunesson. 020522.

ledningen skall finna samma mening i arbetet och sträva mot samma mål. Detta är ju det önskvärda enligt Maccoby, eftersom det kan bidra till att arbetsmiljön bli mer tilltalande för de anställda, vilket i sin tur stärker motivationen.

I de personliga e-mailedn uppger anställda att det känns tråkigt att många omtyckta arbetskamrater har fått sluta, vilket även fått till följd att arbetsbördan blivit tyngre. De känner sig besvikna att detta skett, trots att ledningen vidtagit en lönesänkingsåtgärd delvis i syfte att undvika en sådan situation. En arbetsplats som präglas av stress, otrygghet samt högre arbetsbelastning, kan bidra till att människor tappar lusten till att experimentera samt vara kreativa och innovativa, det som Maccoby benämner lek. I takt med att människor förlorar förmågan att utvecklas via leken och lära sig nya saker, minskar också motivationen.

Vi tror att stressen och otryggheten i samband med lönesänkningen även påverkar njutningsdriften som innebär förmåga att bli känna glädje och få vila. Även den kreativa njutningen, d v s nyskapandet kan påverkas negativt, vilket i sin tur leder till att motivationen minskar.

Ett av resultaten från vår undersökning visar att de anställdas inställning till åtgärden var negativ i början och att den fortfarande är negativ. Vi tror att detta kan ha att göra med att företagsledningen har misslyckats i sin kommunikation med de anställda, den har m a o inte lyckats ändra den negativa initiala uppfattningen bland personalen till en positiv sådan. Ledningen kan ha haft svårigheter att kommunicera det negativa budskapet, när många anställda varit medvetna om att det har gått bra resultatmässigt just på deras kontor. Avsikten med ledningens information, som också är viktigt för motivationen enligt Maccoby, var att förmedla att företaget befann sig i kris. Att döma av våra resultat så förstod de anställda innebörden i företagsledningens information. Trots detta har vi fått indikationer på att många ändå inte fullt ut upplevde den påstådda kris som företaget enligt ledningen befann sig i. Många anställda upplever att vissa personer saknar krismedvetenhet och att ledningen skickar fel signaler när de reser, vd får bonus m m. De anställda får m a o inte uppfattningen att företaget verkligen uppnår målet med lönesänkningarna, nämligen kostnadsbesparingar.

Gåveteorin kan ge ytterligare förklaringar till ja-sägarnas minskade motivation. Gåvan, d v s lönen, blir i och med sänkningen mindre eftersom vi antar att optionerna inte känslomässigt

värderas lika högt som den förlorade delen av lönen. Lönesänkningen kan därför få till följd att motivationen sjunker.

5.2 Lojalitet

Vi menar att den frivilliga lönesänkningen i sig är ett uttalat skriftligt kontrakt mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Det tar upp storleken på lönesänkningen, dess varaktighet, ersättningen i form av optioner samt frivilligheten. Teorin om *det osynliga kontraktet* hjälper oss att spekulera i de icke uttalade förväntningar som man kan anta uppstår i samband med överenskommelsen. Företagsledningen förväntar sig att de anställda inte minskar sin arbetsinsats, snarare tvärtom, den förväntar sig både krismedvetenhet och kostnadsmedvetenhet hos personalen.

En majoritet av respondenterna anser att deras lojalitet gentemot företaget har påverkats negativt, d v s att den har minskat. Enligt Stark bör vissa kriterier vara uppfyllda för att lojalitetsbanden mellan ledning och personal skall vara starka. Det är uppenbart att företagsledningen på något sätt har misslyckats med detta, även om den har haft goda intentioner. Enligt Starks första strategi bör ledningen uppmuntra ärlighet hos medarbetarna. Detta har den inte lyckats särskilt bra med. Våra resultat visar t ex att vissa anställda, av rädsla för att deras framtida karriärmöjligheter skall gå förlorade, känt sig mer eller mindre tvingade att svara ja på ledningens förfrågan om de var villiga att sänka sin lön. Detta kan tolkas som att de inte har vågat säga sin ärliga mening när de tillfrågades om lönesänkningen.

Enligt Starks tredje strategi bör cheferna uppmana sin personal att utmana och ifrågasätta ledningen. De reaktioner vi fått från de anställda visar emellertid att många ifrågasatt om de verkligen kunnat besvara våra frågor anonymt; flera säger att de är rädda att eventuella kritiska uttalanden ska kunna spåras av företaget. Dessa indikationer fick vi både i samband med enkätutskicket och när vi skickade ut den öppna frågan. Att de anställda ifrågasätter anonymiteten står också i konflikt med den första strategin som innebär att ärlighet ska uppmuntras.

Starks femte strategi går ut på att ledningen ska se personalen som en gåva snarare än som en vara och få dem att känna sig uppskattade. Att skapa denna känsla kan bli svårt när de

anställda uppfattar lönesänkningen som orättvis och i vissa fall kanske t o m som en bestraffning. Viktigast i Starks ”teori” är kanske ändå att han poängterar att det måste finnas ett ömsesidigt förtroende mellan ledningen och personalen för att skapa en lojalitetskänsla dem emellan. Resultaten av vår undersökning visar emellertid att de anställdas lojalitet gentemot företaget har minskat, vilket betyder att deras förtroende för företagsledningen inte har stärkts efter lönesänkningen, snarare tvärt om.

En stor andel av både ja- och nej-sägare tycker att kommunikationen med den närmste chefen har försämrats efter lönesänkningen. Detta faktum gör det problematiskt för företagsledningen att få de anställda att känna lojalitet gentemot företaget. Om lojalitet skall kunna skapas är det viktigt att kommunikationen fungerar mellan ledning och anställda. Enligt Stark bör ledningen se personalen i första hand som individer och i andra hand som anställda. Företaget har försökt åstadkomma detta i samband med att lönesänkningens åtgärden vidtogs, genom att erbjuda s k individuella lösningar. Dessa innebar att anställda som av någon anledning inte ville eller kunde sänka sina löner med tio procent gavs möjlighet att sänka dem med exempelvis en procent istället och ändå vara med i optionsprogrammet. Ur Starks synvinkel är detta bra. Enligt teorin om den rättvisa lönen skulle ett sådant förfarande emellertid kunna uppfattas som orättvis.

Enligt Stark måste företagsledningen bygga upp en lojalitetskänsla hos de anställda. Vi tolkar detta som att det krävs en längre process att åstadkomma den eftersträvade lojaliteten. Man kan därför anta att nyanställda och nyförvärvade dotterföretag inte hunnit bearbetas, vilket i sin tur innebär att de troligtvis har svaga lojalitetsband till företaget. Det tar m a o tid att implementera Starks strategier i organisationen. I vår undersökning fick respondenterna uppge hur länge de varit anställda på företaget. När vi jämförde dessa uppgifter med den känsla av lojalitet de kände gentemot företaget, visade det sig att anställningstiden inte var avgörande för graden av lojalitet. Vi kunde m a o inte påvisa att de anställda kände sig mer lojala p g a att de varit anställda en längre tid.

6 Avslutande diskussion

Vårt syfte var att undersöka om personalens motivation och lojalitet påverkats av den frivilliga lönesänkningen. Resultaten av undersökningen visar att både motivationen och lojaliteten har påverkats negativt av åtgärden. Via intervjun med företagsrepresentanten fick vi vissa indikationer om att företagsledningen antog att lönen hade en underordnad betydelse för de anställda och att deras motivation därför inte skulle påverkas av åtgärden, utan hållas på ungefär samma nivå som tidigare.

Några av de teorier som vi har använt säger att lönen är mycket mer än bara en ekonomisk ersättning för arbetsinsatsen. Den uppfattas också som ett erkännande från företagsledningen för en bra arbetsinsats och ger även signaler om vilken status den anställda har. I länder som t ex Frankrike uppfattas lönen som helig, d v s som något som företaget inte kan gå in och ändra hur som helst.

Resultaten från vår undersökning visar att motivationen har påverkats negativt, d v s att den har minskat drastiskt både bland de som svarat ja på företagets förfrågan om de var villiga att acceptera en lönesänkning, och de som svarade nej. Att motivationen minskat även bland ”ja-sägarna” är intressant och kan delvis förklaras med att lönesänkningen skapat dålig stämning på kontoren, vilket gjort att motivationen sjunkit bland de anställda. Det kan även finnas andra faktorer som förklarar detta, t ex stress, oro inför framtiden med mera.

Att företagsledare är rädda för att motivationen skall påverkas i negativ riktning visar bl a Blinder & Chois (1990) studie. Även anställda, som inte har personliga erfarenheter av lönesänkningar, tror att deras motivation skulle kunna påverkas av en lönesänkning visar Netsurveys (2002) studie. Ett liknande resultat kom vi fram till när vi försökte förstå vad som hände med hjälp av Maccobys motivationsteori och de olika löneteorierna.

Med lönesänkningståtgärden ville företagsledningen även få personalen att bli både mer krismedveten och kostnadsmedveten för att kunna ”rida ut stormen” tillsammans med de anställda, d v s den ville få personalen att gå samman för att ”rädda” företaget. En av konsekvenserna av lönesänkningen blev lägerbildning. I stället för att ena personalen kring krisåtgärden, så har lönesänkningarna inneburit att det uppstått två grupperingar (”ja-sägare”

respektive ”nej-sägare”), vilket fått till följd att gemenskapen splittrats. Vårt resultat stödjer Bewleys (1998) forskning om att lönesänkningar bör omfatta samtliga anställda i ett företag.

Den höga uppslutningen kring lönesänkningens åtgärden tyder enligt företagsledningen på en lojal personalstyrka. I vår undersökning har det framkommit att de anställda anser att deras lojalitet gentemot företaget tvärtom har sjunkit. Förklaringen till detta fick vi via Starks teori. Vår undersökning visar att företagsledningen använt de sex strategierna i otillräcklig utsträckning eller på ett direkt felaktigt sätt, vilket inneburit att lojaliteten minskat i stället för ökat.

Utifrån resultaten i vår undersökning kan även lojaliteten ifrågasättas eftersom vi har funnit att en viss grupp anställda har tackat ja på att de var oroliga för att deras framtida karriärmöjligheter skulle begränsas, om de svarade nej på företagets förfrågan om de var villiga att acceptera en lönesänkning.

En av våra frågeställningar gällde om det fanns en koppling mellan den anställdes lojalitet och anställningstid. Resultaten från vår undersökning visar att anställningstiden inte påverkar lojaliteten. Det måste dock poängteras att de flesta har jobbat endast en kort period i företaget. Lojaliteten har minskat både bland de som svarat ja och de som svarat nej. Vår undersökning visar att de anställda inte förstod varför just denna åtgärd skulle användas, den visar också att de anställda inte har ändrat inställning till åtgärden. De var mest negativa från början och de är fortfarande negativa. Personalen har således fortfarande en negativ inställning till åtgärden och vi menar att detta inte är förvånansvärt, eftersom det förutom den egna personliga inställningen finns vissa andra faktorer som kan ha påverkat dem, t ex att ledningen har skickat fel signaler (bonus till vd, inga besparingar när det gäller resor m m).

Problem vi har haft

Svarsfrekvensen på den kvantitativa undersökningen har varit låg och vi tror att detta till viss del beror på det känsliga ämnet. Vi tror att det även kan ha funnits vissa problem när de gäller förståelsen av vad de begrepp vi använt oss av i arbetet innebär. Begrepp som motivation och lojalitet är mycket abstrakta och komplicerade att mäta. Det är svårt att definiera begreppen på så sätt att de betyder olika saker för olika personer, vilket lett till problem bl a vid utformningen

av enkätfrågorna. Ytterligare ett problem har varit att många anställda ifrågasatt anonymiteten i samband med att de skulle besvara enkäten.

Vi tror att ämnets känslighet även var en av anledningarna till den låga uppslutningen till vår kvalitativa undersökning. Ett bevis för detta är att det fanns en viss ovilja från chefernas sida att bistå oss med information, en av dessa t o m nekade de anställda på hans kontor att besvara vår kvalitativa fråga. Ytterligare ett problem har varit att vi haft svårt att hitta teorier som specifikt behandlar lönesänkningar och lojalitet.

Diskussion om våra resultat - tillförlitlighet samt användbarhet

Resultaten kan inte betraktas som statistiskt säkerställda, vi tror emellertid att de kan ha stort värde som diskussionsunderlag och att de säger något om i vilken riktning motivationen och lojaliteten rört sig på företaget. Vi tror att resultaten i viss mån kan användas även av andra kunskapsintensiva företag. Vår uppsats kan vara en hjälp när företaget står i begrepp att införa en lönesänkning, men även när själva beslutet har tagits och premisserna ska utarbetas. Under arbetets gång har vi blivit alltmer uppmärksamma på att åtgärden långt ifrån enbart handlar om den nominella sänkningen av lönen, den har även fått konsekvenser för relationerna mellan företagets olika intressenter.

Hur vi tycker att teorierna har hjälpt oss

Vi anser att teorierna utgjort en bra utgångspunkt för vidare diskussioner om det empiriska materialet, de har m a o gett oss en djupare förståelse för hur de anställda påverkats av lönesänkningarna. Teorierna har även gett oss en djupare förståelse för vad begreppen motivation och lojalitet är och teorin om kunskapsintensiva företag har s a s gett oss den arena som slaget har utspelat sig på.

Förslag till vidare forskning

Vi ger följande förslag till vidare forskning:

1. *En undersökning av effekterna på de anställdas motivation och lojalitet på längre sikt.*
2. *En jämförande studie av vad som skett med de anställdas motivation och lojalitet i olika länder.*

- 3. En jämförande studie av hur åtgärden påverkat anställdas motivation och lojalitet i länder där uppslutningen kring åtgärden varit frivillig och i länder där den inte varit det.*

Källförteckning

Litterära källor

- Alvesson, M. (2000) *Ledning av kunskapsföretag*. Norstedts Juridik AB.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, A., Edin P-A., Holmlund, B. & Wadensjö, E. (1996) *Arbetsmarknaden*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999) *Human Resource Management, Theory and Practice*. (Second Edition) UK: MacMillan Press Ltd.
- Brewster, C. & Holt Larsen, H. (2000) *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P-H. (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Clegg, R. & Hardy, C. (1999) *Studying Organization, Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ekstedt, E. (1988) *Humankapital i brytningstid : kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Grant, R.M. (2001) *Contemporary Strategy*. (Third Edition) Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation To Work*. Second Edition. USA: J Wiley & Sons, Inc.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a uppl) Lund: Studentlitteratur.
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2000) *Statistisk dataanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Maccoby, M. (1989) *Arbeta, varför det?* Borås: Centraltryckeriet AB.
- Molander, C. (1997) *Personell Management, A Practical Introduction*. London: Chartwell – Bratt Ltd.
- Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB.
- Starkey, K. et al. (2001) *How organizations learn*. London: International Thomson Business Press.

Sveiby K. E. & Risling A. (1986) *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?* Kristianstad: Liber AB.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket (1996). Stockholm: Norstedts Förlag AB.

Trost, J. (2001) *Enkätboken* (2:a uppl). Lund: Studentlitteratur.

Vejbrink, K. (1990) *IPF-rapport nr 13*, juni 1990. Uppsala.

Wärneryd, B. et al (1990) *Att fråga. Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. (5:e uppl) Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Zetteberg, H. (1983) *Det osynliga kontraktet*. Vällingby: SIFO

Tidnings- och tidskriftsartiklar

Alsrup, L. "Så får du personalen att brinna". *Personal och Ledarskap*. 010222.

Andersson, B. "Sänkt lön bara i nya ekonomin". *Dagens Nyheter*. 011017.

Andersson, M. "Seko och Almega överens på debattkväll". *Seko Magazinet*, december 2001.

Bewley, T.F. "Why Not Cut Pay? *European Economics Review*, No 42, 1998 s 459-490.

Edberg, U. "Säg alltid nej till sänkt lön". *Civilekonomen*, nr 10, 2001.

Edenholm, Y. "Stor uppslutning kring lönesänkningar". *Computer Sweden*. 011214.

"Enskilda Securities rekommenderar sina kunder att öka innehaven i Intentionia". *Industry Standard* (webb). 011008.

Myrén, K. "Askus sänker lönerna". *Computer Sweden*. 011107.

Myrén, K. "Sänkt lön stärkte företagskänslan". *Computer Sweden*. 011114.

Myrén, K. "15 procent positiva till sänkt lön". *Computer Sweden*. 011121.

Myrén, K. "Tre av tio nekades höjd lön förra året". *Computer Sweden*. 020306.

Nilsson, M. Myrén, K. & Torbjörnsson, J. "Tänk till innan du säger ja till sänkt lön". *Computer Sweden*. 011114.

Ohlén, T. "Det är bättre att säga upp eller lägga ned". *Pengar & Jobb*. 011130.

Stark, P. "How to Develop and Maintain a Loyal Work Force". *San Diego Business Journal*. 960708.

Sunesson, B. "Carl Bennet rasar mot vd-lönerna". *Svenska Dagbladet*. 020522.

Tigerstedt, D. "Det här är sista gången". *FinansTidningen*. 011206.

Vårdstedt, M. "Kollektiv bestraffning lönar sig aldrig". *Resumé*. 011101.

Wallström, M. "Alla måste inte gå". *Bransch & Ekonomi*. 020213.

Örnberg, M. "Iconanställda ger sitt stöd för lönesänkningar". *Dagens IT*. 011026.

Östberg, T. "Flera IT-företag sänker lönerna" *Industry Standard*, november 2001.

Forskningsrapporter/ uppsatser

Calmfors, L. (2002) ”*EMU:s effekter på lönebildningen*”. Stabiliseringspolitik i valutaunionen – Underlagsrapporter – SOU 2002:16.

Campbell, C.M. & Kamlani, K.S. ”*The Reasons for Wage Rigidity: Evidence from a Survey of Firms*”. The quarterly Journal of Economics, August 1997.

Edler, N., Ek, P. & Nyberg, Y. (2001) ”*Lönesänkningar – en sista utväg eller framtidens strategi?*”. Kandidatuppsats i företagsekonomi. Lunds Universitet.

Ekberg, J. (2002) ”*Nominal Wage Rigidity on the Swedish Labour Market*”. Thesis for the Degree of Licentiate of Economics. Stockholm School of Economics.

Poole, M. & Jenkins, G. ”*Human Resource Management and the Theory of Rewards*”. British Journal of Industrial, June 1998, 36(2) 227-47.

Thornhill, A. & Saunders, M. ”*Downsizing, Delaying - But Where's the Commitment?*”. Personnel Review, 1997 26 (1-2) 81-99.

Wood, S. ”*Human Resource Management and Performance*”. IJMR, December 1999 1 (4) 367-414.

Elektroniska källor

Affärsdata AB, <http://www.ad.se>

Elin, Artikeldatabas vid Lunds Universitetsbibliotek, <http://www.lub.lu.se>

Göteborgs Universitets bibliotekskatalog (GUNDA), <http://www.ub.gu.se>

Lunds Universitets bibliotekskatalog (LOVISA), <http://www.lub.lu.se>

Företagets hemsida

Muntliga källor

Benmarker, Helge (forskare vid IFAU)

Ekberg, John (forskare vid Handelshögskolan i Stockholm)

Eriksson, Ann-Kristin (ombudsman Civilekonomernas Förbund)

Fryklund, Arne (ombudsman ALMEGA)

Lavieka, Gabriell (ombudsman SEKO)

Personliga intervjuer

2002-04-23 med företagets personal- och informationsansvarige

2002-04-26 ” ” ” ”

Övriga källor

Företagets årsredovisning år 2001

Bilagor

Bilaga 1

Enkät

A survey on The Company pay-cut

- [Introduction](#)
- [Survey Form](#)

Introduction ▲

Hello!

We are 4 students from Lund University in Sweden. We are doing our thesis in business administration. In our thesis we are studying the effects of the voluntary pay cut. We would like to get an insight into the employee's reactions towards the pay cut, and how it affects the employees and the company.

The **answers from this survey will be treated anonymously**, and we will analyze them with the help of a statistical program.

This is a great opportunity for you to communicate your point of view regarding the voluntary pay cut offer and it won't take more than 10 minutes to answer.

We are making the survey in agreement with the Vice President of Corporate Communications, _____ at the head office in Malmö.

Your cooperation is vital to our study so please take a few minutes to answer the questions, try to answer all the questions and remember that they are anonymous.

We would also like to inform you that some of you might be contacted by email with further questions. Also then we would like you to take a few minutes to answer the questions.

Thank you and best regards

Krisztina Bolla

Tobias Sjövall

Ann-Louise Sundström

Susana Polakof

kraszta@hotmail.com

tobiassjovall@hotmail.com

Ann-Louise.Sundstrom@hgus.gu.se

susanapolakof@hotmail.com

Survey Form ▲

Please note that **all fields** must be filled in to be able to submit the form!

A survey on (Company's name) pay-cut																
1. a) I work in:	<input type="text"/>															
b) I work with:	<input type="text"/>															
2. I have been working at (Company's name) for: (If (Company's name) acquired your former employer, mark the number of years since the acquisition)	- 1 year <input type="radio"/> 1 - 2 years <input type="radio"/> 2 - 3 years <input type="radio"/> 3 - years <input type="radio"/>															
3. After been asked to cut my pay, my INITIAL reaction was rather positive than negative.	<table border="0"> <tr> <td>Agree</td> <td>Partly</td> <td>Neither</td> <td>Partly</td> <td>Disagree</td> </tr> <tr> <td>Totally</td> <td>Agree</td> <td></td> <td>Disagree</td> <td>Totally</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree	Totally	Agree		Disagree	Totally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree												
Totally	Agree		Disagree	Totally												
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
4. My PRESENT opinion to cut my pay is rather positive than negative.	<table border="0"> <tr> <td>Agree</td> <td>Partly</td> <td>Neither</td> <td>Partly</td> <td>Disagree</td> </tr> <tr> <td>Totally</td> <td>Agree</td> <td></td> <td>Disagree</td> <td>Totally</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>	Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree	Totally	Agree		Disagree	Totally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree												
Totally	Agree		Disagree	Totally												
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
5. After the information from the HEAD OFFICE about the need of pay cut:																
a) I understood that an action was necessary.	<input type="radio"/>															
b) I understood why this action was chosen.	<input type="radio"/>															
c) I understood what the action would accomplish.	<input type="radio"/>															
	<table border="0"> <tr> <td>Agree</td> <td>Partly</td> <td>Neither</td> <td>Partly</td> <td>Disagree</td> </tr> <tr> <td>Totally</td> <td>Agree</td> <td></td> <td>Disagree</td> <td>Totally</td> </tr> </table>	Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree	Totally	Agree		Disagree	Totally					
Agree	Partly	Neither	Partly	Disagree												
Totally	Agree		Disagree	Totally												

	Agree Totally	Partly Agree	Neither	Partly Disagree	Disagree Totally
6. After the information from the LOCAL MANAGER about the need of pay cut:					
a) I understood that an action was necessary.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) I understood why this action was chosen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) I understood what the action would accomplish.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. There has been rather a positive than negative change in:					
a) The work atmosphere in the office after the pay cut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) The communication with my co-workers after the pay cut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) The communication with my manager after the pay cut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Loyalty towards the company has rather increased than decreased in my office after the pay cut.					
9. My loyalty towards the company has rather increased than decreased after pay cut.					
10. The pay cut made me feel rather less motivated than more motivated to carry out my every day work.					
11. I thought that a "no pay cut" choice could rather limit than enhance my future career opportunities.					
12. Did you accept the pay cut?	Yes <input type="radio"/>			No <input type="radio"/>	
<input type="button" value="Submit"/>					

Bilaga 2 Uppföljningsfråga

This is a follow-up on the pay-cut survey presented in the newsletter last week. We now ask for your help to get a deeper understanding with richer information of the personnel's opinion.

As we explained earlier our main focus is on the motivation, loyalty and communication aspects of the pay cut. Some respondents have questioned the anonymity of the survey. Therefore please send your answer directly to the given e-mail address to eliminate any possible doubts this time. We would once again like to assure you that your answer will not be forwarded to the company.

Please try to use examples in your answer, if possible.

WHAT ARE YOUR THOUGHTS ABOUT THE VOLUNTARY PAY-CUT?

Thank you once again for your co-operation, please send your answer to the following e-mail address latest at the 22nd. of May.

krisztina.bolla.801@student.lu.se

Bilaga 3 Tabeller

Tabell 1: Totalt antal anställda som svarat ja på enkäten (1a/12)⁷⁶

Land	Totalt antal svarande	Procent av samtliga anställda	Antal som svarat ja
Australien	2	40	2
Finland	3	12	1
Frankrike	10	9	4
Indien	1	7	1
Irland	5	10	5
Italien	2	15	2
Japan	7	29	4
Canada	2		2
Kina	0	0	0
Korea	2	25	2
Holland	1	17	1
Norge	8	133	4
Singapore	0	0	0
Spanien	1	13	1
Storbritannien	24	31	21
Sverige	84	36	73
Tyskland	12	10	7
TOTALT	164	23	130

Tabell 2: Antal anställda som svarat ja/nej relaterat till anställningstid (2/12)

Anställningstid	Svarat Ja		Svarat Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
- 1 år	6	5	3	9	9	5
1 - 2 år	62	48	12	35	74	45
2 - 3 år	21	16	11	32	32	20
3 - år	41	32	8	24	49	30
TOTALT	130	100	34	100	164	100

⁷⁶ Inom parentes anges vilka enkätfrågor/påståenden som relaterats till varandra.

Tabell 3: ”Min initiala reaktion till lönesänkningen var positiv snarare än negativ” (3/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	7	5	0	0	7	4
Instämmer delvis	27	21	2	6	29	18
Varken eller	20	15	2	6	22	13
Instämmer knappt	36	28	7	21	43	26
Instämmer inte alls	40	31	23	67	63	39
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 4: ”Min nuvarande inställning till lönesänkningen är positiv snarare än negativ” (4/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	8	6	0	0	8	5
Instämmer delvis	22	17	1	3	23	14
Varken eller	26	20	4	12	30	18
Instämmer knappt	39	30	10	29	49	30
Instämmer inte alls	35	27	19	56	54	33
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 5: ”När jag fått information från *huvudkontoret* om behovet av en lönesänkning, förstod jag att åtgärden var nödvändig” (5a/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	47	36	13	38	60	37
Instämmer delvis	54	42	5	15	59	36
Varken eller	7	5	5	15	12	7
Instämmer knappt	13	10	5	15	18	11
Instämmer inte alls	9	7	6	17	15	9
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 6: ”När jag fått information från *den lokale chefen* om behovet av en lönesänkning, förstod jag att åtgärden var nödvändig” (6a/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	49	38	13	38	62	38
Instämmer delvis	45	35	4	12	49	30
Varken eller	16	12	2	6	18	11
Instämmer knappt	13	10	5	15	18	11
Instämmer inte alls	7	5	10	29	17	10
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 7: ”När jag fått information från *huvudkontoret* om behovet av en lönesänkning, förstod jag varför man valde just detta alternativ” (5b/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	47	36	13	38	60	37
Instämmer delvis	54	42	5	15	59	36
Varken eller	7	5	5	15	12	7
Instämmer knappt	13	10	5	15	18	11
Instämmer inte alls	9	7	6	17	15	9
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 8: ”När jag fått information från *den lokale chefen* om behovet av en lönesänkning, förstod jag varför man valde just detta alternativ” (6b/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	39	30	8	24	47	29
Instämmer delvis	45	35	4	12	49	30
Varken eller	23	18	2	6	25	15
Instämmer knappt	12	9	9	26	21	13
Instämmer inte alls	11	8	11	32	22	13
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 9: ”När jag fått information från *huvudkontoret* om behovet av en lönesänkning, förstod jag vad åtgärden skulle åstadkomma” (5c/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	38	29	10	29	48	29
Instämmer delvis	60	46	10	29	70	43
Varken eller	10	8	5	15	15	9
Instämmer knappt	10	8	5	15	15	9
Instämmer inte alls	12	9	4	12	16	10
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 10: ”När jag fått information från *den lokale chefen* om behovet av en lönesänkning, förstod jag vad åtgärden skulle åstadkomma” (6c/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	37	29	10	29	47	29
Instämmer delvis	57	44	9	26	66	40
Varken eller	16	12	2	6	18	11
Instämmer knappt	11	8	6	18	17	10
Instämmer inte alls	9	7	7	21	16	10
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 11: ”Stämningen på kontoret har blivit bättre snarare än sämre” (7a/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	3	2	2	6	5	3
Instämmer delvis	7	5	0	0	7	4
Varken eller	22	17	5	15	27	16
Instämmer knappt	45	35	6	18	51	31
Instämmer inte alls	53	41	21	62	74	46
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 12: ”Kommunikationen med mina kolleger har blivit bättre snarare än sämre” (7b/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	3	2	3	9	6	4
Instämmer delvis	17	13	3	9	20	12
Varken eller	72	56	14	40	86	52
Instämmer knappt	21	16	7	21	28	17
Instämmer inte alls	17	13	7	21	24	15
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 13: ”Kommunikationen med min chef har blivit bättre snarare än sämre” (7c/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	4	3	0	0	4	2
Instämmer delvis	15	12	1	3	16	10
Varken eller	77	59	17	50	94	57
Instämmer knappt	16	12	5	15	21	13
Instämmer inte alls	18	14	11	32	29	18
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 14: ”Lönesänkningen har haft en negativ inverkan på min motivation att utföra mitt dagliga arbete” (10/12)

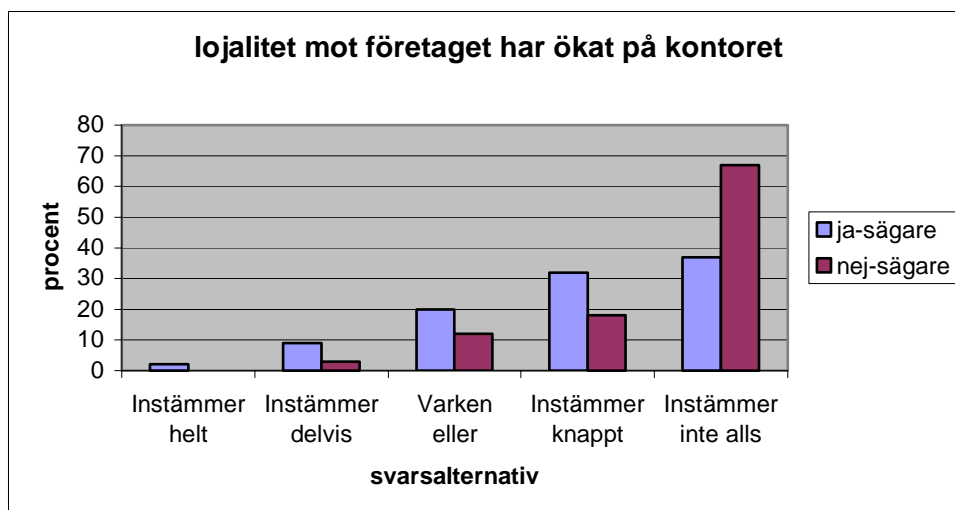
Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	24	18	16	47	40	24
Instämmer delvis	46	36	8	24	54	33
Varken eller	35	27	7	21	42	26
Instämmer knappt	13	10	0	0	13	8
Instämmer inte alls	12	9	3	9	15	9
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 15: ”Jag antog att mina framtida karriärmöjligheter skulle begränsas om jag svarade nej” (11/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	42	32	4	12	46	28
Instämmer delvis	41	32	6	17	47	29
Varken eller	29	22	16	47	45	27
Instämmer knappt	9	7	4	12	13	8
Instämmer inte alls	0	7	4	12	13	8
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 16: ”Lojaliteten mot företaget på mitt kontor har snarare ökat än minskat efter lönesänkningen” (8/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	2	2	0	0	2	1
Instämmer delvis	12	9	1	3	13	8
Varken eller	26	20	4	12	30	18
Instämmer knappt	42	32	6	18	48	29
Instämmer inte alls	48	37	23	67	71	44
TOTALT	130	100	34	100	164	100



Tabell 17: "Min egen lojalitet mot företaget har snarare ökat än minskat efter lönesänkningen" (9/12)

Svarsalternativ	Ja		Nej		Totalt	
	Individer	%	Individer	%	Individer	%
Instämmer helt	4	3	0	0	4	2
Instämmer delvis	12	9	1	3	13	8
Varken eller	39	31	8	24	47	29
Instämmer knappt	37	28	6	18	43	26
Instämmer inte alls	38	29	19	55	57	35
TOTALT	130	100	34	100	164	100

Tabell 18: "Min lojalitet mot företaget har ökat snarare än minskat" Relaterad till anställningstid (9/2)

Svarsalternativ	0 -1 år	1 - 2 år	2 - 3 år	3 - år	TOTALT
Instämmer helt	0	0	0	4	4
Instämmer delvis	0	6	4	3	13
Varken eller	3	25	9	10	47
Instämmer knappt	4	13	7	19	43
Instämmer inte alls	2	30	12	13	57
TOTALT	9	74	32	49	164