

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM  
KANDIDATUPPSATS 2011

# Den Nöjda Expatriaten

---

*De viktigaste komponenterna inom ett kompensationspaket och hur de bidrar till lojalitet samt motivation hos expatriaten*

A global world and international business induces not only opportunities for organizations such as increased possibilities to reach new markets but also challenges to maintain a coherent business. To meet these challenges, organizations need to harbor a global workforce where employees are sent abroad. These employees are called expatriates and receive very lucrative compensation packages to cover their increased expenses. Compensation packages are not only expensive but represent in their totality also a complex strategic challenge for both the organization and the expatriate.

The purpose of this paper is to investigate which components of a compensation package that are important for different segments of expatriates. We will also take the spouse into consideration. Furthermore, the paper discusses how the content of a compensation package may produce more loyal and motivated expatriates. Interviews and two surveys, both for expatriates and spouses, have been used to reach the results.

Our research reveals that there is a difference between the segments which supports the idea that organizations should pay more attention to who the expatriate is, instead of only what and where. Concentrating on what the expatriate regards as important is also related to higher satisfaction and thereby greater loyalty. The research could also find support for the notion that satisfaction is related to motivation, but not how motivation is created through the compensation package.

**Keywords:** Expatriate, Compensation Package, Satisfaction, Loyalty, Motivation

**Författare:**

50011, Madeleine Magnusson

50034, Jacob Tegnér

**Framläggning:** 17 juni 2011

**Handledare:** Annika Schilling

**Examinator:** Claes-Robert Julander

## Innehållsförteckning

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.0 Inledning.....                                                        | 4  |
| 1.1 Bakgrund och Problemställning .....                                   | 4  |
| 1.2 Problemformulering .....                                              | 5  |
| 1.3 Syfte .....                                                           | 5  |
| 1.4 Perspektiv och avgränsningar.....                                     | 6  |
| 1.5 Undersökningen .....                                                  | 6  |
| 1.6 Disposition .....                                                     | 7  |
| 2.0 Teori .....                                                           | 8  |
| 2.1 Teoretiska Ramverk .....                                              | 8  |
| 2.1.1 Nöjdhet .....                                                       | 8  |
| 2.1.2 Lojalitet .....                                                     | 8  |
| 2.1.3 Motivation .....                                                    | 9  |
| 2.2 Tidigare forskningsstudier.....                                       | 10 |
| 2.2.1 Expatriater .....                                                   | 10 |
| 2.2.2 Kompensationspaket .....                                            | 10 |
| 2.2.3 Syftet med kompensationspaket.....                                  | 11 |
| 2.2.4 Metoder för design .....                                            | 11 |
| 2.2.5 Problem med kompensationspaket.....                                 | 13 |
| 2.2.6 Traditionellt tillvägagångssätt: Agency Theory .....                | 13 |
| 2.2.7 Medföljande .....                                                   | 14 |
| 3.0 Metod .....                                                           | 15 |
| 3.1 Det initiala arbetet .....                                            | 15 |
| 3.2 Val av ansats.....                                                    | 15 |
| 3.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder .....                            | 16 |
| 3.4 Val av företag .....                                                  | 16 |
| 3.5 Urval.....                                                            | 17 |
| 3.6 Datainsamlingsmetod .....                                             | 17 |
| 3.6.1 Intervjuer .....                                                    | 17 |
| 3.6.2 Enkäternas utformning .....                                         | 18 |
| 3.7 Studiens trovärdighet.....                                            | 19 |
| 3.7.1 Reliabilitet .....                                                  | 19 |
| 3.7.2 Validitet .....                                                     | 19 |
| 4.0 Empiri.....                                                           | 21 |
| 4.1 Undersökningsunderlag.....                                            | 21 |
| 4.2 Vilka faktorer påverkar individens beslut att arbeta utomlands? ..... | 23 |
| 4.3 Vilka komponenter är viktiga inom ett kompensationspaket? .....       | 26 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.1 Korrelation mellan komponenter och påverkansfaktorer .....         | 28 |
| 4.4 Komponenter som leder till nöjdhet och motivation.....               | 29 |
| 4.4.1 Samband mellan nöjdhet och motivation .....                        | 30 |
| 4.5 Vilka komponenter är viktiga för olika grupper av expatriater? ..... | 31 |
| 4.5.1 Civilstånd .....                                                   | 31 |
| 4.5.2 Barn .....                                                         | 32 |
| 4.5.3 Ålder .....                                                        | 34 |
| 4.5.4 Kön .....                                                          | 35 |
| 4.6 Komponenter som är viktiga för den medföljande.....                  | 36 |
| 5.0 Analys och diskussion .....                                          | 40 |
| 5.1 Kompensationspaket ska ersätta – inte stödja .....                   | 40 |
| 5.2 Anpassade kompensationspaket .....                                   | 41 |
| 5.3 Medföljandes syn på kompensationspaket .....                         | 43 |
| 5.4 Utforma kompensationspaket utifrån expatriatens drivkrafter.....     | 43 |
| 5.5 Vem istället för var och vad .....                                   | 44 |
| 5.6 Det undersökta företags påverkan på resultatet.....                  | 45 |
| 5.7 Nöjdhet – nyckeln för att skapa lojalitet .....                      | 45 |
| 5.8 Motivation genom kompensationspaket?.....                            | 47 |
| 6.0 Slutsats .....                                                       | 51 |
| 7.0 Implikationer, kritik till studien och framtida forskning.....       | 53 |
| 7.1 Implikationer .....                                                  | 53 |
| 7.2 Kritik till studien .....                                            | 54 |
| 7.3 Framtida forskning .....                                             | 55 |
| 8.0 Referenser.....                                                      | 56 |
| 8.1 Tryckta källor .....                                                 | 56 |
| 8.2 Muntliga källor.....                                                 | 59 |
| 8.3 Internetkällor .....                                                 | 59 |
| 9.0 Bilagor .....                                                        | 60 |
| Bilaga 1 – Oriflame International Assignee Survey.....                   | 60 |
| Bilaga 2 – Oriflame International Assignee Spouse Survey .....           | 64 |
| Bilaga 3 – Oriflame International Assignee Intervjumall .....            | 66 |

## 1.0 Inledning

I och med nya transport- och kommunikationsmöjligheter har handelsgränser suddats ut, vilket har skapat ökade möjligheter för företag att nå främmande marknader. Denna internationaliseringsprocess som världen under de senaste åren fått skåda har dock sina konsekvenser. För att framgångsrikt driva sitt företag framåt är det viktigt att länka samman de olika marknaderna samtidigt som det krävs ett stort kunskapsutbyte. Ofta räcker det inte med företagets egna riktlinjer såsom visioner och mål för att alla delar ska verka åt samma håll. En vanlig lösning för detta och samtidigt en slags utbildning för framtida chefer är att arbeta med *expatriater* (Stahl & Cerdin, 2004; Black & Gregersen, 1999).

En expatriat är en anställd av en företags- eller statlig organisation som skickas av sin organisation till en relaterad enhet i ett land som är olikt från deras eget, för att fullborda ett arbete eller organisationsrelaterat mål under en förutbestämd temporär tidsperiod av vanligtvis mer än sex månader och mindre än fem år (Aycan & Kanungo, 1997). Expatriater finns idag inom många internationella företag. De är nyckelpersoner inom företaget och länkar samman de olika internationella marknaderna genom att få dem att arbeta i linje med företagets mål och värderingar. Samtidigt anses detta vara en bra erfarenhet framförallt för framtida ledare inom organisationen då de i sina blivande positioner kan dra nytta av de kunskaper de burit med sig från marknaderna. Det är därför en ovärderlig kunskap som både gör den anställde attraktiv som medarbetare men som även viktig för företagets fortsatta styrande och utvecklande (Schell & Solomon, 1997).

### 1.1 Bakgrund och Problemställning

I dagsläget erbjuds expatriater ofta rejäla monetära ersättningar och övrig kompensation för kostnader relaterade med flytten. Det är viktigt att poängtera att det inte alltid handlar om en enskild person som företaget förflyttar utan att det ofta inkluderar en partner eller familj. Detta skapar som sagt både möjligheter och komplikationer för företaget varpå det är viktigt att se till att erbjuda den anställde de hjälpmedel som eftersöks för att få han/henne att acceptera erbjudandet och trivas under tjänstgöringen (Hamill, 1989). Att använda sig av expatriater medför stora kostnader för företaget, men att ha dåliga internationella kompensationspaket är förödande (Stone, 1986).

Vidare återfinns även en problematik i att få den anställda att stanna kvar inom organisationen under och efter utlandstjänsten. Efter en avslutad utlandstjänstgöring av detta slag har personerna oftast bra kapital och har även skaffat sig en attraktivitet på arbetsmarknaden som externa företag kan dra nytta av. I och med att dessa personer är investeringar och centrala bitar i framtids pusslet är det viktigt att få dem att känna lojalitet till organisationen och därmed välja att fortsätta sin framtida karriär där. Detta för att inte förlora värdefull kompetens (*Black, 1991*). Det har även påvisats att en misslyckad expatriation i många fall minskar lojaliteten till organisationen (*Naumann, 1993*) samtidigt som det påverkar andra framtida ledares beslut att acceptera en utlandstjänstgöring eller ej (*Stroh, 1995*). Vidare är motivation ett återkommande ämne i studier relaterade till kompensationspaket. Det gäller för företagen att uppnå detta för att få expatriaterna att prestera sitt bästa under utlandsvistelsen (*Longenecker, 2011*).

## 1.2 Problemformulering

Detta leder oss till problemformuleringen denna uppsats kommer besvara.

*Hur kan internationella företag, genom kompensationspaket,  
skapa lojalitet och motivation hos expatriaten?*

I dagsläget utgör, som tidigare nämnt, expatriater en stor kostnadspost för organisationen på grund av de omfattande kompensationspaket de erbjuds. Det blir därför väldigt viktigt att utvärdera hur olika komponenter värderas inom kompensationspaketen. Det finns sannolikt även olika behov för olika grupper av expatriater. Exempelvis är det inte säkert att utbildning rankas lika högt av en ung ensamstående expatriat som för en med familj. I dagsläget påpekar litteratur att det finns en tydlig brist på förståelse gällande vilka faktorer som är viktiga för en internationellt anställd medarbetares arbetsprestation (*Arthur & Bennet, 1995*).

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att förstå hur komponenter inom ett internationellt kompensationspaket bidrar till lojalitet samt motivation hos expatriaten. Vi väljer denna problemformulering eftersom kompensationspaket är en stor kostnadspost för organisationer, det finns relativt lite forskning kring vilka komponenter som är viktiga samt för att det är någonting konkret som organisationen kan påverka. Uppsatsen ska skapa en förståelse för vad en organisation kan arbeta med för att få expatriater att både känna lojalitet och motivation till organisationen. Dessa begrepp anses som avgörande för expatriatens framgång i sin nya tjänst

och är därmed viktiga att uppnå (*Caligiuri, 1997*). Studien ämnar även till att skapa förutsättningar för organisationen att ta fram anpassade kompensationspaket för att uppnå en bättre passform för expatriater och minimera kostnaderna för organisationen.

#### **1.4 Perspektiv och avgränsningar**

Vi avgränsar vår studie genom att endast fokusera på hur ett internationellt företag kan skapa lojalitet och motivation hos expatriaten genom kompensationspaket. Med andra ord kommer vi inte ta hänsyn till utomstående faktorer såsom landets kultur och arbetsuppgifter. Med kompensationspaket syftar vi på kompensationen expatriaten erhåller i form av finansiell ersättning och de påtagliga tjänster samt fördelar som inkluderats i expatriatens internationella anställningskontrakt.

Vi har även avgränsat oss till att endast mäta de komponenter som finns med i kontrakten idag, komponenter som nämns inom teorin och komponenter som vi erhållit genom intervjuer med två expatriater samt en anställd från Oriflames HR-avdelning.

I undersökningen kommer fokus läggas på expatriatens perspektiv och åsikter för att ge en sådan rättvis bild som möjligt. Vid analysen av resultatet och förslag på fortsatt arbete kommer perspektivet ändras och vi kommer se verkligheten ur ett ledningsperspektiv för att göra det så konkret och realistiskt som möjligt att ta tillvara och arbeta vidare med de resultat vi fått fram.

För att besvara frågeställningen avgränsar vi oss till att genomföra en studie på Oriflame, ett stort internationellt företag inom kosmetikbranschen. Urvalsgruppen representeras av deras expatriater som består utav 70 medarbetare, med internationella anställningskontrakt, stationerade runtom i världen.

#### **1.5 Undersökningen**

Undersökningen genomfördes på Oriflame. Oriflame är aktivt inom kosmetikbranschen och har varit verksamma i drygt 40 år på marknaden. Idag finns verksamheten i över 60 länder och omsättning uppgick under 2010 till ca 1,5 miljarder euro. Antalet anställda har ökat kraftigt och kan nu räknas upp till 8000 st. spridda över stora delar av världen (*Oriflame, 2011*). Urvalet denna studie baseras på består av ca 70 personer med internationella anställningskontrakt som ligger till grund för de slutsatser vi drar.

Undersökningen har delats upp i två steg; en kvalitativ undersökning och en kvantitativ undersökning. De kvalitativa undersökningarna består utav intervjuer med utvalda expatriater inom organisationen samt en person inom organisationens HR-avdelning. Syftet är att förstå hur företaget idag arbetar med sina kompensationspaket och hur expatriaten ser på ersättningarna. Intervjuerna ligger även till grund för den kvantitativa undersökningen som bestod av två enkäter som skickades ut till företagets expatriater. Enkäterna använder både stängda frågor för att besvara frågeställningen men även öppna frågor för att närmre undersöka varför de specifika komponenterna är viktiga inom ett i kompensationspaket. Resultaten kommer sedan sammanställas och analyseras där vi utifrån helhetsintrycket och jämförelser mellan olika grupper kommer dra slutsatser om hur dagens situation ser ut samt vad expatriater eftersöker.

### **1.6 Disposition**

Uppsatsen är uppdelad i olika moment där kapitel ett bland annat utgörs av inledningen, bakgrunden och problemformuleringen samt syftet med uppsatsen. Kapitel två är ett teoriavsnitt som avser att definiera de teoretiska ramverk som studien ämnar använda sig av samt redogöra för tidigare studier inom ämnesområdet. Det är med hjälp av befintlig teori som denna uppsats finner inspiration i vad som har sagts inom ämnet. Efterföljande kapitel tre i uppsatsen redogör för vilken metod som kommer att användas. Avsikten är att visa de grunder som ligger bakom både en kvalitativ och en kvantitativ undersökning. En beskrivning ges av hur datainsamlingen har skett och motiveringar kring valen av utformandet delges. De empiriska resultaten som undersökningen giver presenteras i kapitel fyra. Vidare i kapitel fem analyseras och diskuteras resultaten av studien utifrån tidigare nämnda ramverk och litteratur för att skapa nya påståenden kring vad som är viktigt inom kompensationspaket och hur det påverkar lojalitet och motivation. Det här mynnar ut i en slutsats i kapitel sex där en diskussion av resultatet förs och uppsatsens problemformulering besvaras. Vidare avslutar vi med att i kapitel sju presentera vad studien har för implikationer, dess begränsningar och ge förslag till framtida forskning.

## 2.0 Teori

---

*I detta avsnitt är syftet att redogöra för de teoretiska ramverk vi kommer använda oss av för att tolka de resultat vi senare kommer redovisa. Dessa grundar sig i begreppen nöjdhet, lojalitet och motivation. Vi kommer även redovisa den tidigare forskning som gjorts inom ämnesområdet vilket utgör grunden för denna uppsats. Vi inleder den andra delen med att introducera begreppet expatriater och teorin kring kompensationspaket. Detta kompletteras med svårigheterna som är förknippade med denna typ av ersättning. Sedan kopplas detta till hur HR-personalen i dagsläget använder kompensationspaket.*

---

### 2.1 Teoretiska Ramverk

#### 2.1.1 Nöjdhet

Arbetsnöjdheten beskrivs enligt Locke (1976) som ett positivt känslomässigt tillstånd som är ett resultat av beröm för ens arbete eller arbetserfarenheter. Inom litteraturen för nöjdhet finns det en skillnad mellan *intrinsic* och *extrinsic* nöjdhet. *Intrinsic* innebär inre nöjdhet och är kopplat till prestationerna samt känslorna av självförverkligande och utförandet av arbetsuppgifter. *Extrinsic* syftar på yttre nöjdhet och är relaterat till de belöningar den anställda får i form av uppmärksamhet samt ersättningar (Naumann, 1993). Inom ramen för dessa definitioner kan analys av nöjdhet med expatriaters kompensationspaket definieras som en studie av yttre nöjdhet (Suutari & Tornikoski, 2001).

#### 2.1.2 Lojalitet

Forskning visar även på att det finns en tydlig koppling mellan nöjdhet, framför allt i form av ekonomisk ersättning, samt lojalitet till sin arbetsgivare. Till exempel föreslår Eisenberger et al. (1986) att en anställds behov bland annat tillfredsställs genom compensation vilket i sin tur skapar en tillgivenhet och förpliktelse till organisationen. På samma sätt kan en negativ nöjdhet leda till att den anställda riskerar att lämna företaget, en så kallad *turnover effect* (Williams et al., 2008). Forskning visar även på att dyrare kompensationspaket inte alltid säkerställer mer lojala medarbetare (Pate & Scullion, 2010).

Lojalitet mellan expatriater och huvudorganisationen är mycket viktig då mycket pengar och resurser finns investerade i dessa relationer. Samtidigt återfinns oftast mycket kompetens och erfarenheter i de anställda vilket organisationen inte vill gå miste om. Forskning och teori kring *expatriate management* lyfter därför upp lojalitet som ett av de viktigaste syftena med kompensationspaket idag (Ramlall, 2004).

### 2.1.3 Motivation

Teorin menar även på att motivation är ett centralt kopplat begrepp till kompensationspaket (*Harvey, 1993a*). Med motivation menas enligt Longenecker (2011) att en person är villig att anstränga sig ännu mer än de vanligtvis skulle gjort för att tillfredsställa ett behov som är viktigt för dem. Ett kompensationspaket måste motivera expatriater för att det multinationella företaget ska kunna avancera på växande marknader (*Longenecker, 2011*). Teori menar på att expatriater känner sig motiverade då de tillhandahålls belöning i linje med deras prestation (*Kanungo & Hartwick, 1987*). För att motivation ska uppstå krävs utifrån välkända ramverk såsom Maslow att även behov är tillfredsställda (*Ramlall, 2004*).

Maslows behovstrappa representeras av beståndsdelar som fysiska behov, trygghet, kärlek, uppskattning och självförverkligande. För att nå högre upp i trappan måste alla de underliggande behoven vara tillfredsställda. Med fysiska behov menas grundläggande behov såsom föda, sömn och så vidare. Men andra ord nödvändiga ting för överlevnad. Trygghet innebär säkerhet vilket en anställd på ett företag till exempel kan få genom en fast anställning och finansiell ersättning. Vidare upp i trappan återfinns kärlek vilket innebär gemenskap i form av socialt umgänge och familj. Detta följs utav uppskattning och gör att människan till sist i trappans topp har möjlighet att nå självförverkligande. Det är genom att leda den anställda längre upp för trappan som motivation skapas (*Ramlall, 2004*).

Enligt teorin (*Ryan & Deci, 2000*) finns det även två typer av motivation, *intrinsic* och *extrinsic*. Intrinsic motivation benämns även som den inre motivationen och är relaterat till arbetsprestation, känslan av bedrift samt självförverkligande. Extrinsic motivation å andra sidan handlar om organisatoriska belöningar som tilldelas den anställda vilket räknas som en yttre motivation. Dessa kan mottas i form av finansiell ersättning, arbetssäkerhet samt bonus. Extrinsic motivation är framförallt den typ av motivation som kompensationspaket skapar (*Lin, 2007*). Forskare är tvivelaktiga kring ifall även intrinsic motivation kan uppnås genom dessa typer av yttre belöningar (*Suutari & Tornikoski, 2001*). Slutsats kring ifall den anställda genom kompensationspaket kan nå högre upp på Maslows behovstrappa för att till sist nå självförverkligande kan därför inte dras (*Werner & Ward, 2004*).

## 2.2 Tidigare forskningsstudier

### 2.2.1 Expatriater

Expatriater ingår i den allmänna kategorin av ”besökare” vars definition är någon som uppehåller sig temporärt på en plats. Nästa avgränsning för en besökare är att personen går från en kultur, oftast sin ursprungskultur, till en annan. Därefter är individerna klassificerade enligt deras motiv, varaktigheten och graden av frivillighet. Vad som däremot skiljer en expatriat från hur övriga besökare kategoriseras ovan är att de är utsända av en organisation. Definitionen för en expatriat blir således en anställd av en företags- eller statlig organisation som skickas av sin organisation till en relaterad enhet i ett land som är olikt från deras eget, för att fullborda ett arbete eller ett organisationsrelaterat mål under en förutbestämd temporär tidsperiod av vanligtvis mer än sex månader och mindre än fem år (*Aycan & Kanungo, 1997*). Vanligtvis ses expatriering som en taktisk åtgärd för företag som vill skapa en internationell arbetsstyrka (*Pires, Stanton & Ostenfeld, 2006*). Dessa tidsbegränsade förflyttningar av kvalificerad arbetskraft går oftast hand i hand med fördelaktiga villkor (*Bogren, 2008*).

De ovannämnda expatriaterna beskrivs som ”*assigned expatriates*” vilket innebär att de är tilldelade en tjänst av företaget. Det är även denna typ av expatriat som har undersöks mest i tidigare litteratur. Däremot finns det även en annan typ av mobila anställda som är ”*self-initiated expatriates*” vilket innebär att det är deras eget initiativ som placerat dem utomlands i en expatriatsituation. Det finns många likheter i form av bakgrund, arbetsgivare, arbetsuppgifter, kompensation och karriärfaktorer mellan självinitierade expatriater och placerade expatriater (*Cerdin & Le Pargneux, 2010*).

### 2.2.2 Kompensationspaket

Kompensation innebär alla former av finansiell ersättning, påtagliga tjänster samt fördelar som den anställda erhåller som en del av arbetsrelationen. Påtagliga tjänster anses som en synonym till påtagliga ersättningar från organisationen till de anställda (*Milkovich & Newman, 2002*). Kompensation är kärnan och en fundamental del av värdet inom en arbetsrelation. Inom kompensationsstudier för expatriater fokuseras det främst på specifika aspekter inom kompensation såsom lön, prestationsbaserade ersättningar, försäkringar och andra ersättningar (*Werner & Ward, 2004*).

### 2.2.3 Syftet med kompensationspaket

Ett kompensationspaket kompletterar eller ersätter det nuvarande kontraktet som den anställda har för att möta kraven som finns som expatriat. Kortfattat kan målet med kompensationspaketet summeras till att erbjuda den anställda en "helhet". Organisationen önskar att försäkra sig om att expatriaten inte upplever en betydande vinst eller förlust kopplat med utlandstjänsten när alla komponenter i kompensationspaketet är kombinerade (*Wentland, 2003*). Från den anställdes synsätt kan det handla om att inte vilja spendera mer pengar bara för att de befinner sig utomlands. Ibland uppstår det oenigheter gällande denna helhet som den anställda ska uppleva att de får och då måste organisationen erbjuda olika typer av kompensationskomponenter för att bibehålla detta koncept av helhet (*Sims & Schraeder, 2004*). Kompensation för expatriater kan direkt influera den strategiska riktningen och i viss utsträckning graden av framgång för organisationens strategier. Belöningssystem i form av kompensationspaket påverkas av kulturen inom organisationen och spelar en viktig roll för att nå de uppsatta målen. För att organisationer ska kunna konkurrera globalt krävs det att expatriater är motiverade och villiga att vara produktiva. Kompensationspaketen hjälper dem att vara det (*Harvey, 1993a*). Kompensationsstrategier är också en av de kraftfullaste metoderna för att fokusera uppmärksamhet inom organisationen. Det förmedlar ett klart budskap till de anställda om vilka attityder och beteenden som förväntas (*Schell & Solomon, 1997*). Likväl som det är en mekanism för att uppmuntra expatriater att agera i organisationens intressen och visa prov på det beteendet som behövs i den filial de blir skickade till (*Bonache & Fernandez, 1997*).

### 2.2.4 Metoder för design

Det finns olika metoder som organisationer kan använda för att komponera sina kompensationspaket. De kan delas upp i tre generella tillvägagångssätt; *home-country policy*, *host-country policy* och *hybrid systems*.

#### 2.2.4.1 Home-country policy

Att basera kompensationspaketen på hemlandet innebär att expatriatens vanliga lön följer den struktur som deras hemland har och det är även den vanligaste metoden att använda (*Crandall & Phelps, 1991*). Utöver den vanliga lönen adderas det olika ersättningar för att kompensera den anställda för att denne befinner sig utomlands. De vanligaste ersättningarna är exempelvis en expatriatersättning för att de är utomlands, ersättning för levnadskostnader, ersättning för boende, ersättning för barnens utbildning, ersättning för landets statsskick, ersättning för transport samt ersättning för resor hem (*Black et al., 1999*). Den anställda kan även erhålla

olika typer av bonusar beroende på prestation (*Dowling, Schuler & Welch, 1994*), skydd för växelkursrisker och ersättningar för skatteskillnader (*Schell & Solomon, 1997*). Fördelen med denna princip är att det är klart och tydligt vad skillnaden i lön är för expatriater som har liknande positioner i olika länder. Däremot brister det i rättvisa då det blir löneskillnader mellan expatriater och lokalt anställda samt mellan expatriater i samma land men från olika ursprung (*Logger & Vinke, 1995*). Desto fler nationaliteter det blir i arbetsstyrkan, desto större administrativa kostnader blir det att upprätthålla denna princip. Denna metod fungerar bättre när de flesta expatriaterna kommer från samma land (*Black et al., 1999*).

#### **2.2.4.2 Host-country policy**

Ett annat tillvägagångssätt är att expatriater behandlas som lokalinvånare i den utsträckning att deras vanliga lön följer samma struktur som landet de arbetar i (*Dowling, Schuler & Welch, 1994*). Det är ett relativt lätthanterligt system och det kompenserar enligt landets principer (*Black et al., 1999*). Däremot så är de olika ersättningarna som nämndes i den tidigare metoden fortfarande enligt hemlandets struktur (*Dowling, Schuler & Welch, 1994*). Det här en relativt ny metod som ökar i popularitet. Expatriater förväntas leva i landet enligt den lokala ekonomin och det blir därmed mer rättvist i jämförelse med de lokalt anställda medarbetarna. Samtidigt håller det kostnaderna nere för organisationen (*Briscoe, 1995*). Även denna ansats fungerar bäst med ett relativt litet antal expatriater då det kan vara svårt att finna underlag för lönerna samt för att det blir svårare när expatriaten avslutar sitt uppdrag och flyttar hem till en annan lönestruktur (*Black et al., 1999; Schell & Solomon, 1997*).

#### **2.2.4.3 Hybrid systems**

Det har även uppstått hybrida system där organisationer blandar funktioner från de tidigare nämnda metoderna för att bemöta olika situationer (*Schell & Solomon, 1997*). Syftet med dessa system är att skapa en internationell arbetsstyrka som ersätts som om de hade samma ursprung, även fast fallet inte är så. Däremot så blir det svåradministrerat och expatriater förhåller sig fortfarande inte till de lokalt anställdas ersättningsnivåer. En variant av detta system är ett lönesystem som baseras på vilken region expatriaten arbetar inom. Det innebär att de som arbetar inom samma region har samma lönesystem och desto längre bort du kommer från din hemregion, desto större skillnader i lönen (*Black et al., 1999*). Ytterligare en metod är att enbart betala en klumpsumma i månaden till expatriaten som ska täcka lön och all övrig ersättning. Den anställde får då själv bestämma hur dessa medel allokeras och det används för att organisationer ska kunna kontrollera kostnader, minska diskussionerna och ha mindre administration (*Schell & Solomon, 1997*). Olika ersättningar knutna till specifika

aktiviteter begränsar expatriatens livsstilsval medans denna metod tillåter mer frihet (Wentland, 2003).

### 2.2.5 Problem med kompensationspaket

Det är stora kostnader förknippade med att ha expatriater vilket innebär att en stor del av arbetet ligger i att hålla kostnaderna nere samtidigt som kompensationspaketen ska vara konkurrenskraftiga nog att attrahera, behålla och motivera expatriater (Sims & Schraeder, 2004). Kompensationspaket kan kosta mellan 300 000 – 1 000 000 dollar per år för varje enskild expatriat (Wentland, 2003). Problemet är att det är betydligt högre omsättning på expatriater, jämfört med lokalt anställda, då de efter avslutat uppdrag i högre utsträckning väljer att gå till andra konkurrenter på marknaden. Det är därför en väldigt dyr investering som löper stor risk att inte ge den avkastning som organisationen förväntar sig (Black & Gregersen, 1999). Kompensationspaket är en komplex fråga, både för den enskilda expatriaten och för den internationella organisationen (Suutari & Tornikoski, 2001). Ett återkommande problem som internationella organisationer stöter på vid hanteringen av kompensationspaket är svårigheten i att erbjuda tillräckligt motiverande element i kompensationspaketen för att behålla prestationer över en längre tid. Även att behålla en viss konsistens i ersättningarna samtidigt som de tillåter flexibilitet för att möta olikheter kan vara problematiskt (Harvey, 1993b).

### 2.2.6 Traditionellt tillvägagångssätt: Agency Theory

Agentteorin, som härstammar från Adam Smith (1937), beskriver en *principal* (i detta fall HR-personalen) som anställt en *agent* (expatriaten) för dennes specifika kunskap och färdigheter samt förmåga att fullfölja organisationens objektiva och mål. Denna relation slås fast av ett kontrakt som sätter upp regler för hur relationen ska vara och hur expatriaten ska kompenseras för detta. Centralt i denna agentrelation är konflikten mellan de två parternas egenintresse som påverkar deras beteende och stärks av den låga tillgängligheten av information från expatriaten till HR-personalen. Detta kallas för informationsasymmetri och desto högre den är, desto högre blir *moral hazard* (Eisenhardt, 1988). HR personalen är rädd för att expatriaten, som är rationell och har ett egenintresse, inte kommer att leverera det som de utlovat. De letar då efter metoder för att hantera detta problem (Stroh et al., 1996). Enligt agentteorin har HR-personalen två alternativ. De kan antingen samla in information för att försäkra sig om att expatriaten levererar enligt plan (Eisenhardt, 1988) eller så kan de utforma ett belöningsystem för att motivera expatriaten och bevaka dennes beteende (Gomez-Mejia & Balkin, 1992). När expatriaten har en hög självständighet och kunskap blir det väldigt svårt

och dyrt att övervaka denne. Därför utformar HR-specialister kompensationspaket som inkluderar fasta löner (beteendebaserad lön) och flexibla löner (resultatbaserad lön) (*Tosi & Gomez-Mejia, 1989; Gomes-Mejia & Balkin, 1992*). Enligt agentteorin är pengar och påtagliga finansiella ersättningar ett kontrollsystem för att säkerställa de anställdas beteende samt ett incitamentsystem HR-personal kan använda för att uppnå organisationens objektiva och mål (*Gomez-Mejia & Balkin, 1992*).

### 2.2.7 Medföljande

Teori menar även på att medföljarna har en stor betydelse för expatriatens framgång eller misslyckande under utlandskontrakteringen. Det har visat sig att de spelar en viktig roll i frågan om en potentiell expatriat accepterar sin utlandstjänstgöring samt för den generella nöjdheten under denna (*Pellico & Stroh, 1997*). Samtidigt ökar antalet medföljare till dessa typer av uppdrag stadigt. Det gäller därför för företagen att även ta hänsyn till deras åsikter vad gäller trivsel samt lösa problematik såsom *dual-career issues* (*Pellico & Stroh, 1997*). Undersökningar har visat på det faktum att den medföljande ofta får lägga sin karriär på is under dennes tid i utlandet. Detta leder också till att den medföljande förlorar finansiell självständighet samt affärskontakter vilket kan öka stress och bidra till nedsatt självkänsla (*Havens, 1993*). Med andra ord är det förlorandet av den medföljande partners karriär som är ett av de mest stressrelaterade momenten med att ta ett sådant här typ av utlandsuppdrag (*Brett, Stroh & Reilly, 1993; Havens, 1993*).

Flertalet forskare har visat på att en medföljare som misslyckas med att anpassa sig till det nya livet kan ha stor effekt på själva expatriatens anpassning till arbetet och den nya kulturen (*Black & Stephens, 1989; Brett & Stroh, 1995*). Detta innebär att den medföljandes anpassning är en avgörande faktor till utlandsuppdragets framgång. Vidare har den medföljande även större svårigheter att utveckla sociala och professionella nätverk och känner sig ofta isolerade (*Brett, Stroh & Reilly, 1993*). De som däremot är aktiva i det nya landet genom aktiviteter såsom arbete eller utbildning har större möjligheter att lära sig beteende som kan hjälpa dem att anpassa sig till den nya kulturen än de medföljare som endast har lite interaktion med andra personer (*Black & Gregersen, 1991*). Givet denna information har många företag försökt utveckla speciella program för de medföljande som syftar till att möta de problem som är relaterade till utlandstjänster (*Pellico & Stroh, 1997*).

### 3.0 Metod

---

*Metodavsnittet redovisar studiens tillvägagångssätt med tillhörande motivering utifrån teoretisk metodforskning. Detta avsnitt inleds med en beskrivning av det initiala arbetet och den valda ansatsen samt valet av en kvalitativ och en kvantitativ undersökning. Vidare presenterar vi val av företag, urvalsgrupp samt utformningen av enkäterna. Avslutningsvis, görs en kritisk granskning av studiens tillförlitlighet.*

---

#### 3.1 Det initiala arbetet

Vi har tidigare diskuterat att i dagens allt mer internationaliserade värld ökar kraven på organisationen att ha en global närvaro. Under 80-talet blev det populärt att skicka medarbetare till andra länder under en begränsad tid för att skapa en intern internationalisering (Stahl & Cerdin, 2004). Detta sker i allra högsta grad idag, vilket också var det som intresserade oss. ”Underhållet” eller *the management* av denna process valdes vidare som utgångspunkt. Diskussioner med Oriflame, vår samarbetspartner i denna uppsats, vägledde oss in på svårigheterna i kompensationen för dessa medarbetare. Efter att ha gått igenom befintlig litteratur och fört vidare diskussioner valdes fenomenet lojalitet och motivation genom kompensationspaket som uppsatsämne. Efter ytterligare en granskning av existerande litteratur visade det sig att det inte fanns mycket kvantitativa undersökningar för vilka komponenter som är viktiga för expatriater inom kompensationspaket och hur detta leder till lojalitet och motivation hos expatriaten. Det fanns även en kunskapslucka i studier för vad som är viktigt för olika typer av expatriater. Efter att ämnet fastställts började vi med att skriva ner frågeställningen och grunderna till kapitel ett. Samtidigt samlade vi in relevant litteratur, oftast i form av vetenskapliga artiklar, men även akademisk litteratur. Genomgående har vi diskuterat våra idéer med både handledare och kontaktperson inom Oriflames organisation för att tillsammans skapa en klar bild av ämnet.

#### 3.2 Val av ansats

Det finns två olika val av synsätt för hur en frågeställning antas; deduktiv eller induktiv. En deduktiv forskningsansats utgår ifrån befintlig teori och försöker genom att utforma hypoteser att dra logiska slutsatser utifrån verkligheten (Malhotra, 2007). Ett induktivt arbetssätt utgår från ett fenomen i verkligheten och ämnar sedan skapa generella kunskaper och teorier utifrån det (Trost, 2002). Vårt syfte i denna uppsats är att ta reda på vilka komponenter som är viktiga för expatriater. Vi har därför utgått ifrån ett induktivt synsätt då vi drar slutsatser utifrån empiriska iakttagelser och skapar teorier utifrån det. Vad som är viktigt att ha i åtanke i ett induktivt arbetssätt är att det endast är ett fåtal personers svar som bidrar till

generaliseringarna och uppsatsens slutsatser. För att komma fram till en faktisk teori krävs det upprepade studier (*Andersen, 1998*).

Ämnet expatriater har studerats, men fenomenet kompensationspaket desto mindre. Att mäta vad som är viktigt är relativt outforskat vilket bidrar till att uppsatsen utgår från en explorativ ansats. Vi ska undersöka ett problemområde som tidigare inte undersökts i stor utsträckning. Studien är av metodutvecklande art då det handlar om att befintlig litteratur ska kompletteras (*Rienecker & Stray Jørgensen, 2008*).

### **3.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder**

Det finns två huvudformer av metodiska ramar för hur studier genomförs; kvalitativa metoder och kvantitativa metoder. För att besvara vår frågeställning har vi använt oss av en kombination av metoderna för att få ett komplett resultat.

Kvalitativa metoder används för att skapa förståelse för problemet och gå in på djupet i ett specifikt område. Det är den grundläggande forskningsmetoden inom hermeneutik och vanliga verktyg är intervjuer eller fallstudier. Intervjuer är bra eftersom det genom ett möte är lättare att närma sig kärnan av ett problem (*Repstad, 1999*). En kvalitativ metod är även ett bra tillvägagångssätt i genomförandet av en explorativ studie (*Denscombe, 2009*).

Även ett kvantitativt angreppssätt för att besvara frågeställningen antogs genom att utforma enkäter till urvalsgruppen. Syftet med att använda en kvantitativ metod är att det tillåter oss att dra mer eller mindre generella slutsatser. Standardiserade frågor med fasta svarsalternativ öppnar även dörren för statistiska prövningar och konkreta resultat. Nackdelen med att enbart använda en kvantitativ metod är att det utelämnar svarsalternativ utanför ramen av svarsalternativen. Därför kompletterades de kvantitativa frågorna med öppna frågor i enkäten.

### **3.4 Val av företag**

För att besvara vår frågeställning krävdes det ett företag som är verksamt internationellt samt att de har internationellt anställda medarbetare med kompensationspaket. Ytterligare en förutsättning var att företaget var villigt att samarbeta och låta oss genomföra studier med deras expatriater. Vi valde Oriflame, ett stort internationellt och säljinriktat företag, som idag är verksamt i ca 60 länder inom kosmetikbranschen. Företaget har omkring 70 anställda, med internationella kompensationspaket, placerade över hela världen.

### 3.5 Urval

För att genomföra studien krävdes även ett urval av respondenter. Med hjälp av företaget fick vi tillgång till alla deras expatriater som har internationella kompensationspaket varpå det alltså inte var ett slumpmässigt urval. Urvalsgruppen bestod av ca 70 anställda som tidigare hade blivit informerade om att de skulle vara delaktiga i en uppsats (*Saunders, 2007*). Dock fick vi endast kontakt med 60 av dessa på grund av felaktiga mailadresser.

För att kunna förhålla sig till studien är en genomgång av de undersökta expatriaterna en förutsättning. Det undersökta företaget, Oriflame, definierar sina expatriater utifrån att de har minst två av följande: en internationell pension, en internationell lön (utöver den vanliga lönen; kvartalsvis) eller har en internationell försäkring. En expatriat inom Oriflame kan erbjudas följande komponenter: försäkring, bonusplan, aktieoptioner, pension, kostnader för omplacering, kompensation för omplacering, ersättning för hyra, hemresor, företagsbil, skolvgifter, ersättning för tillfälligt boende, kompensation för landets förhållanden och en bonus när de skriver på. Vad som skiljer Oriflames expatriater jämfört med den breda definitionen är att de inte skickas ut på bestämd tid. Personen anställs för att arbeta i utlandet och gör så tills de behövs på en annan position i världen. Expatriaterna inom Oriflame besitter höga positioner inom företaget (*Oriflame International Assignee Coordinator, 2011*).

### 3.6 Datainsamlingsmetod

För att samla in underlaget för studien har vi använt oss både av primära och sekundära källor. De primära källorna kan delas upp i intervjuer och två enkätstudier som vi har genomfört.

#### 3.6.1 Intervjuer

Då studien är av explorativ karaktär har intervjupersonerna strategiskt valts ut. Vi har valt ut personer inom organisationen som har olika synsätt på fenomenet. Vi började med att intervjua företagets International Assignee Coordinator för att bilda oss en uppfattning av hur det fungerar idag och vad synen på kompensationspaket är. Vi intervjuade även två stycken expatriater, som representerade två olika familjesituationer, via Skype. Syftet var att se vad de ansåg som viktigt i ett kompensationspaket. Under intervjuerna med expatriaterna har vi använt oss av en intervjumall som består av några kortfattade och öppna frågor som vi har kunnat utgå ifrån. Fördelen är att detta skapar en möjlighet till följdfrågor och till att utforska ämnen som inte tidigare var påtänkta. Frågorna behandlade vad de tycker om sitt kompensationspaket idag, vad de tycker är viktigt, om det är någonting som saknas, vad som

behövs för att de ska vara nöjda samt ifall det finns några faktorer som motiverar dem alternativt familjen. Till sist frågade vi även om det var någon faktor som fick dem mer lojala till företaget (se Bilaga 3).

### 3.6.2 Enkäternas utformning

Två stycken enkäter, en för expatriaten och en för den medföljande partnern, utformades. Syftet med dessa var att mäta vad som är viktigt i ett kompensationspaket. Även frågor om det nuvarande paketet utformades för expatriaten. I denna del ingick frågor angående nöjdhet och motivation med det befintliga paketet. Utöver detta ställdes det några avslutande demografiska frågor. Enkäterna skickades ut via mail till alla expatriater där de uppmanades svara på enkäten omgående.

Enkäten för expatriaterna (se Bilaga 1) bestod utav tre delar som behandlade vad de ansåg viktigt i ett kompensationspaket, utvärdering av deras kompensationspaket idag samt ett avsnitt med demografiska frågor. Den första delen inleddes med en sluten fråga om vikten av 15 kategorier av komponenter som kan existera i ett kompensationspaket. Här blandade vi hårda ersättningar som främst är finansiellt kopplade med mjuka ersättningar som syftar på stödfunktioner från organisationen. Respondenterna ombads ta ställning till komponenterna på en sjugradig Likertskala, där 1 motsvarade *"not important"* och 7 motsvarade *"very important"*. Detta avsnitt kompletterades med öppna frågor där respondenterna ombads utveckla varför komponenterna var viktiga, vilka som var de viktigaste samt ifall det var några komponenter som inte hade nämnts som ansågs viktiga. Den andra delen av enkäten behandlade respondenternas befintliga internationella kompensationspaket. Där ombads de skriva vilka komponenter de har i sitt kontrakt idag samt att ranka nöjdheten med paketet. *The American Customer Satisfaction Index (ACSI)* metoden användes för att beräkna nöjdheten. Metoden använder tre frågor för att skapa ett index för nöjdhet: vad som anses om nöjdheten generellt, hur bra det nuvarande paketet besvarar de förväntningar som fanns och hur nära det ligger det ideala paketet. För att möta den generella nöjdheten användes polerna *"very dissatisfied"* och *"very satisfied"*. För att mäta hur kompensationspaketet besvarar de förväntningar som fanns användes polerna *"falls short on your expectations"* och *"exceeds your expectations"*. När vi skulle mäta hur nära det var till idealet användes *"not very close to ideal"* och *"very close to ideal"* som poler. I enlighet med teorin användes en 10-gradig skala mellan polerna som tillåter respondenterna att göra bättre urskiljningar för att minska statistiska problem (Fornell et al., 1996). Detta följdes av öppna frågor om vilka komponenter

de var extra nöjda med och vilka de var mindre nöjda med. Även en fråga om hur motiverad expatriaten var av sitt kompensationspaket idag ställdes. En 10-gradig skala med polerna ”*very unmotivated*” och ”*very motivated*” användes för att mäta motivationen. Därefter ombads respondenterna att beskriva vilka komponenter som motiverar dem i kompensationspaketet. De demografiska uppgifterna från respondenterna placerades sist i enlighet med teorin. Frågorna behandlade kön, ålder, position, vilken region de arbetade i, hur länge de arbetat inom Oriflame, vilka faktorer som påverkade valet av att anta en utlandstjänst samt deras familjesituation.

Även en enkät till de eventuella partners som flyttat med expatriaten utformades. Den följde exakt samma upplägg som huvudenkäten till expatriaterna förutom att delmomentet gällande det egna kompensationspaketet togs bort och de demografiska frågorna anpassades till partnern (*se Bilaga 2*).

### **3.7 Studiens trovärdighet**

För att studien ska vara trovärdig och tillförlitlig är det viktigt att studien uppnår tillfredsställande reliabilitet och validitet. Även fast dessa mått inte kan likställas är det fortfarande en förutsättning med god reliabilitet för god validitet (*Söderlund, 2001*). Även för att dra generella slutsatser krävs det god reliabilitet och validitet.

#### **3.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet mäter avvikelserna mellan det observerade värdet och de resultat som skulle uppstått ifall studien upprepades (*Malhotra, 2004*). För att uppnå hög reliabilitet krävs det därför liknande värden ifall studien upprepas. Detta kan fastställas genom att jämföra hur flera oberoende variabler inom samma parameter förhåller sig till varandra (*Söderlund, 2001*). Enkäternas och studiens huvudmoment, vilka komponenter som är viktiga inom ett kompensationspaket, baserades på beprövade komponenter inom liknande studier. En metod för att kontrollera reliabilitet för denna fråga är att mäta den interna konsistensen genom Cronbach's alpha. Den interna konsistensen visade sig hög med ett Cronbachs alpha på 0,805, där värden över 0,7 är tillförlitliga (*Nunnally, 1978*).

#### **3.7.2 Validitet**

För att kontrollera att studien mäter det den avser att mäta är det viktigt att säkerställa den interna validiteten och den externa validiteten (*Malhotra, 2004*).

### 3.7.2.1 Intern Validitet

För att mäta den interna validiteten ser vi till om huruvida de slutsatser vi drar är trovärdiga eller inte beroende på undersökningstidpunkten. Det här handlar främst om att kontrollera de externa variablerna som kan påverka effekterna (*Malhotra, 2004*). Eftersom enkäten skickades ut via mail till expatriater i alla delar av världen hade vi ingen möjlighet att kontrollera i vilken situation som enkäten genomfördes. Dock svarade alla respondenter inom 4 dagar och alla enkäter genomfördes under en sammanhängande tidsperiod vilket minimerar risken för skillnader i exponering mot yttre faktorer. Men för att öka den interna validiteten behandlade vi alla respondenter lika och gav dem samma information. Vi har även utgått ifrån tidigare enkäter i vårt utformande för att minska risken för missförstånd från respondenterna. Beprövade frågor baserade på tidigare studier användes för att säkra begreppsvaliditeten och innehållsvaliditeten (*Söderlund, 2005*). Vi lät även några testpersoner svara på enkäterna innan de skickades ut för att försäkra oss om enkäterna var tydliga och mätte det vi avsåg att mäta.

### 3.7.2.2 Extern Validitet

Den externa validiteten avgör i vilken utsträckning som experimentets resultat är generaliserbara och tillämpbara i andra miljöer (*Bryman & Bell, 2007*). Studien genomfördes på ett begränsat urval respondenter från samma företag, vilket gör att resultaten inte är generaliserbart för hela populationen expatriater. Eftersom uppsatsen är av explorativ karaktär, vi undersöker ett relativt outforskat område, bör resultaten främst ses som en ansats till framtida studier. Resultaten bör därför tolkas med hänsyn till förutsättningarna och fler studier bör genomföras inom ämnet innan det kan bli teoribildande. Däremot kan vi genom att skilja på vad som är specifik kunskap och vad som är generell samt koppla detta till generell kunskap uppnå en viss generaliserbarhet (*Andersen, 1998*). I analysen och slutsatsen kopplar vi resultaten till generell kunskap vilket gör uppsatsen mer generaliserbar.

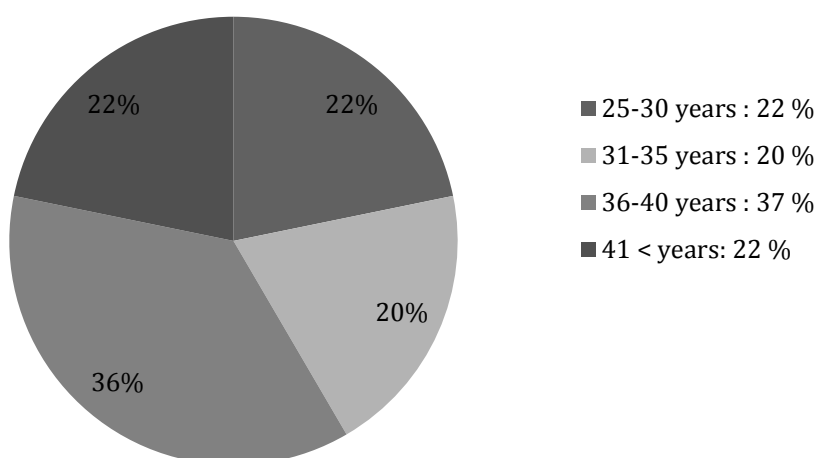
## 4.0 Empiri

*I detta kapitel presenteras det empiriska materialet som samlats in i enkäterna och under intervjuerna. Endast de resultat för studiens relevans från enkäterna kommer att behandlas samt vår tolkning av de svar som härstammar från intervjuerna. Den första delen av empirin redovisar undersökningsunderlaget. Vidare introduceras några av de bakomliggande anledningarna till att olika grupper av expatriater antar ett uppdrag utomlands. Tredje avsnittet av empirin redovisar vilka komponenter inom ett kompensationspaket som är viktiga för den totala gruppen expatriater. Därefter jämför vi även olika grupper åt. Sedan ges en bild av vad som gör expatriater nöjda inom kompensationspaketen samt vilka komponenter som motiverar dem. Avslutningsvis presenteras de medföljandes åsikter gällande kompensationspaket.*

### 4.1 Undersökningsunderlag

Resultaten vi nedan kommer redovisa baserar sig på 47 respondenter, vilket innebär en svarsfrekvens på 78 %. Majoriteten av de svarande är män, närmre bestämt 83 % medan kvinnorna endast representerar 17 %. Vad gäller åldern är den relativt jämt fördelat vilket synliggörs i nedanstående diagram. 22 % av expatriaterna har en ålder mellan 25-30 år. 20 % ligger inom intervallet 31-35 år och hela 37 % av de deltagande finner vi mellan 36-40 år. Vi har valt att slå ihop de två sista grupperna vi fann i enkätstudien, 41-50 år och över 50 år, då den senare endast representerade 2 %. Detta medför att 22 % av expatriaterna återfinns i åldersspannet över 41 år.

**Åldersfördelning expatriater**

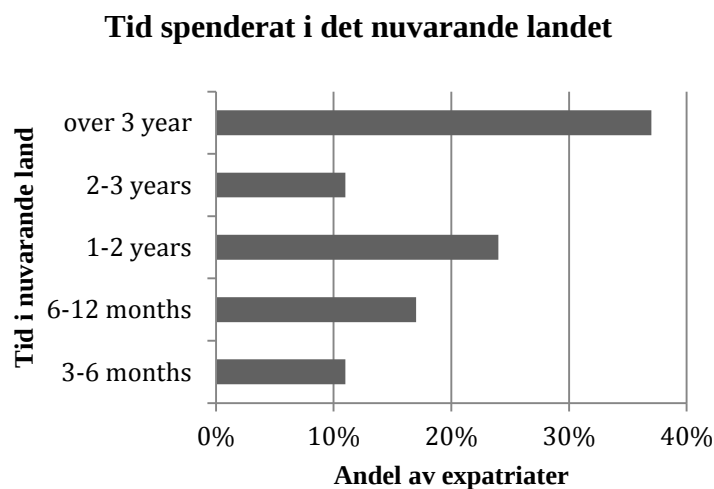


**Diagram 1 – Åldersfördelning expatriater**

Nationaliteten är övervägande svenskar, i mer bestämda mått 73 %. Resterande 27 % är nationaliteter utspridda över hela världen; Serbien, Peru, Frankrike, Colombia, Portugal, Argentina, Indien, Estland, Egypten, Mexico samt Ryssland.

Var expatriaterna i undersökningsstudien placerats rent geografiskt kan även det ha betydelse för resultatet och är därför viktigt att ta hänsyn till. I denna undersökning befinner sig ca 39 % i Europa, 37 % i Asien, 15 % i Sydamerika och de resterande 9 % befinner sig i Ryssland eller Baltikum området.

Respondenterna har överlag befunnit sig i det nuvarande landet under en relativt lång tidsperiod, vilket redovisas i digram 2. Högst frekvens visas ligga mellan intervallen 1-2 år samt över 3 år. Samtidigt konstaterar vår enkätstudie att en klar majoritet, 67 % av expatriaterna, haft tidigare erfarenhet av internationella utlandstjänster. Detta innebär att respondenterna överlag inte är nybörjare vad gäller dessa typer av uppdrag utan har fått känna på hur det är att leva i denna situation under en längre tid.



**Diagram 2 – Tid spenderat i det nuvarande landet**

Vidare finner vi i diagram 3 att 59 % av respondenterna är gifta, vilket innebär att de troligtvis har med deras respektive under sin vistelse utomlands. Till detta kan även räknas de 15 % som anger att de har en partner. Med andra ord är endast en tredjedel, eller 28 %, av de tillfrågade singlar. 46 % svarar även att de har barn vilket innebär att företaget i denna mening har flera personer att ta hand om under utlandsuppdraget till skillnad från de 54 % som inte har barn.

### Expatriatens civilstånd och familjesituation

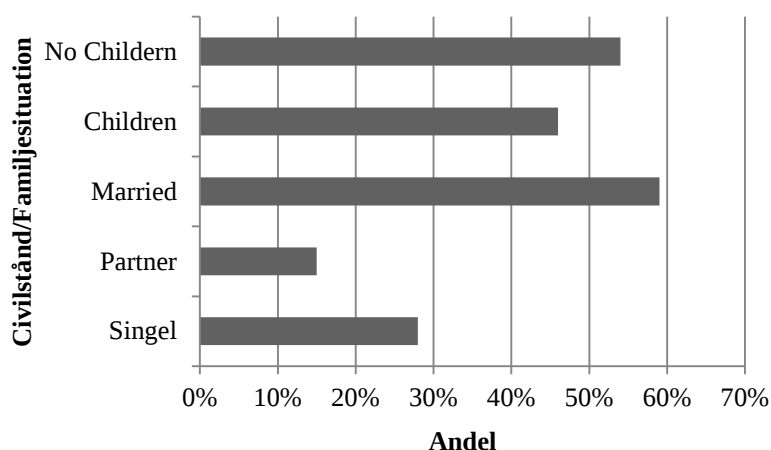


Diagram 3 – Expatriatens civilstånd och familjesituation

#### 4.2 Vilka faktorer påverkar individens beslut att arbeta utomlands?

I det tredje avsnittet av enkäten undersöktes det hur stark påverkan fem olika faktorer hade på beslutet att arbeta utomlands. De fem faktorerna som ansågs kunna påverka valet att arbeta utomlands var: ny kultur, personlig utveckling, karriär, finansiella aspekter och social upplevelse. Respondenterna uppmanades att ranka de fem faktorerna på en 1-7 gradig skala, där 1 motsvarade ”no influence” och 7 representerade ”very high influence”. Totalt för respondenterna var personlig utveckling den starkaste påverkningsfaktorn då 61,7 % ansåg att detta hade en ”very high influence”, eftersom medelvärdet för gruppen var 6,48. Strax därefter hade karriär väldigt stor påverkan på valet om att anta uppdraget med ett medelvärde på 6,26. En snäpp lägre hamnade de finansiella aspekterna på 5,33 och nya kulturer på 5,15. Vad som inte påverkade valet mycket var den sociala upplevelsen som rankades som 4,3 på den sjugradiga skalan. Dessa resultat presenteras i nedanstående diagram.

### Vilka faktorer påverkar valet att arbeta utomlands?

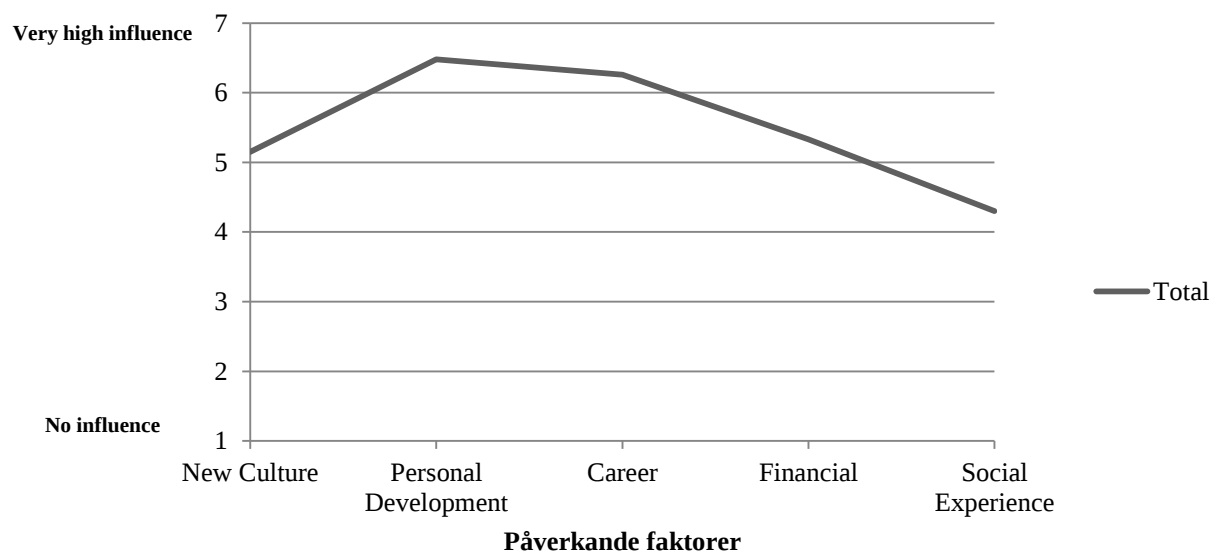


Diagram 4 – Vilka faktorer påverkar valet att arbeta utomlands?

Vi valde även att jämföra olika grupper av expatriater och undersöka ifall det fanns några skillnader mellan vilka faktorer som påverkar dem att anta ett uppdrag utomlands. Grupperna vi undersökte var baserade på civilstånd, barn, ålder och kön. Vad som var gemensamt för samtliga grupper var att personlig utveckling och karriär var de två främsta påverkningsfaktorerna förutom för respondenterna i åldersgruppen 25 – 30 år, som rankade karriär före.

### Skillnader i faktorer som påverkar expatriatens val att arbeta utomlands

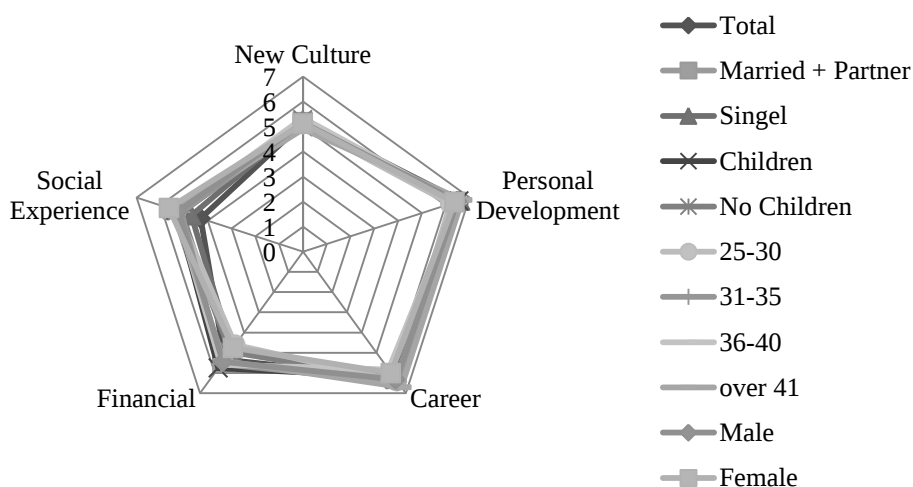


Diagram 5 – Skillnader i faktorer som påverkar expatriatens val att arbeta utomlands

I polardiagrammet ovan, diagram 5, ser vi att ny kultur, personlig utveckling och karriär i regel påverkar grupperna lika mycket. Skillnaderna mellan graden av påverkan är tydligare för de finansiella aspekterna och för den sociala upplevelsen.

### Faktorer som påverkar valet att arbeta utomlands – alla grupper

| <b>Total</b>       |           | <b>Married / Partner</b> |           | <b>Single</b>        |           |
|--------------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------------|-----------|
| <i>Factor</i>      | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>            | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>        | $\bar{x}$ |
| Personal           |           | Personal                 |           | Personal             |           |
| Development        | 6,48      | Development              | 6,44      | Development          | 6,62      |
| Career             | 6,26      | Career                   | 6,29      | Career               | 6,23      |
| Financial          | 5,33      | Financial                | 5,47      | New Culture          | 5,23      |
| New Culture        | 5,15      | Social Experience        | 5,47      | Financial            | 4,85      |
| Social Experience  | 4,3       | New Culture              | 5,18      | Social Experience    | 4,69      |
| <b>Children</b>    |           | <b>No Children</b>       |           | <b>25-30 years</b>   |           |
| <i>Factor</i>      | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>            | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>        | $\bar{x}$ |
| Personal           |           | Personal                 |           |                      |           |
| Development        | 6,57      | Development              | 6,4       | Career               | 6,4       |
|                    |           |                          |           | Personal             |           |
| Career             | 6,19      | Career                   | 6,32      | Development          | 6,2       |
| Financial          | 5,76      | Social Experience        | 5,28      | Social Experience    | 5,3       |
| Social Experience  | 5,33      | New Culture              | 5,28      | New Culture          | 5,1       |
| New Culture        | 5         | Financial                | 4,96      | Financial            | 4,6       |
| <b>31-35 years</b> |           | <b>36-40 years</b>       |           | <b>over 41 years</b> |           |
| <i>Factor</i>      | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>            | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>        | $\bar{x}$ |
| Personal           |           | Personal                 |           | Personal             |           |
| Development        | 6,56      | Development              | 6,47      | Development          | 6,7       |
| Career             | 6,44      | Career                   | 5,82      | Career               | 6,7       |
| Financial          | 5,56      | Financial                | 5,59      | Financial            | 5,4       |
| Social Experience  | 5,11      | Social Experience        | 5,35      | Social Experience    | 5,4       |
| New Culture        | 5,11      | New Culture              | 5,35      | New Culture          | 4,9       |
| <b>Male</b>        |           | <b>Female</b>            |           |                      |           |
| <i>Factor</i>      | $\bar{x}$ | <i>Factor</i>            | $\bar{x}$ |                      |           |
| Personal           |           | Personal                 |           |                      |           |
| Development        | 6,5       | Development              | 6,38      |                      |           |
| Career             | 6,32      | Career                   | 6         |                      |           |
| Financial          | 5,45      | Social Experience        | 5,63      |                      |           |
| Social Experience  | 5,24      | New Culture              | 5,13      |                      |           |
| New Culture        | 5,16      | Financial                | 4,75      |                      |           |

Tabell 1 – Faktorer som påverkar valet att arbeta utomlands – alla grupper

Som åskådliggörs i tabell 1 anser de som är gifta eller har en partner att de finansiella aspekterna och den sociala upplevelsen påverkade deras beslut lite mer än vad det påverkade de som var singlar. Det är även någonting som visar sig för de som har barn, då de tycker att de finansiella aspekterna av att ta ett uppdrag utomlands påverkar mer än de som inte har barn. Jämför vi de olika åldersgrupperna ser vi att den sociala upplevelsen, kulturen och den personliga utvecklingen påverkar i princip lika mycket. Däremot påverkas inte åldersgruppen 36 – 40 år lika mycket av karriär som de andra åldersgrupperna. Även åldersgruppen 25 – 30 år sticker ut då de inte påverkas lika mycket av de finansiella aspekterna. Skillnaden mellan manliga och kvinnliga expatriater är också främst inom de finansiella aspekterna. Kvinnor påverkas mindre av dem än män, dock tycker de att den sociala upplevelsen påverkar i större utsträckning.

#### 4.3 Vilka komponenter är viktiga inom ett kompensationspaket?

Den första delen av enkäten undersökte hur viktiga 15 olika komponenter inom ett kompensationspaket är för expatriaterna. På en sjugradig skala, där det högsta värdet motsvarade ”*very important*” och det lägsta var ”*not important*”, rankades *total salary level* som den viktigaste komponenten med ett medelvärde på 6,57 något som vi kan se i nedanstående tabell. Den näst viktigaste komponenten i ett kompensationspaket var *health care*, tätt följt av *insurances*. Andra monetära ersättningar såsom *bonuses* ligger även det i toppen tätt följt av *housing*, *travel* och *education*. Komponenter såsom *flexibility of the company*, *cash allowances* och *private financial help* är även de likvärdigt viktiga hos expatriaten. Längst ned finner vi mer mjuka komponenter såsom *spousal support*, *guidance and mentorship* samt *social activities*.

**Viktiga komponenter för expatriater**

|    | <i>Components</i>          | <i>Mean</i> |
|----|----------------------------|-------------|
| 1  | Total Salary Level         | 6,57        |
| 2  | Health Care                | 6,43        |
| 3  | Insurances                 | 6,26        |
| 4  | Bonuses                    | 6,11        |
| 5  | Housing                    | 5,89        |
| 6  | Travel                     | 5,43        |
| 7  | Transportation             | 5,4         |
| 8  | Education                  | 5,09        |
| 9  | Flexibility of the company | 5,06        |
| 10 | Cash Allowances            | 5,04        |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 11 Private Financial Help | 5,02 |
| 12 Cost of Living         | 4,81 |
| 13 Spousal Support        | 4,11 |
| Guidance and              |      |
| 14 mentorship             | 4    |
| 15 Social Activities      | 3    |

Tabell 2 – Viktiga komponenter för expatriater

Medelvärdena är mycket höga då 11 av 15 komponenter ligger på ett medelvärde över 5 utav 7 möjliga. Det största glappet återfinns mellan *cost of living* och *spousal support* där det tydligt synliggörs att de sista tre komponenterna inte alls har samma betydelse för expatriaten som de ovanstående komponenterna.

När de svarande själva får beskriva vilka de anser vara de tre viktigaste variablerna inom ett kompensationspaket ligger *salary* återigen i topp. Hela 76 % av expatriaterna menade att denna komponent var den allra viktigaste i ett kompensationspaket. Därefter var *housing* den mest förekommande komponenten på frågan vilken som var den näst viktigaste. Cirka 48 % nämnde *housing* under denna fråga. På tredje plats blev svaren mer varierade och här återfanns variabler såsom *insurance* och *health care* vilka 24 % av de tillfrågade svarade. Något som uppmärksammades i svaren var även att *health care* och *insurances* oftast nämndes tillsammans och det verkade uppenbart att detta var något expatriaterna upplevde hörde samman. Därefter svarade 21,7 % att *education* var den tredje viktigaste variabeln tätt följt av *bonuses* på 15,2 %. Dessa resultat presenteras i tabell 3 nedan.

De tre viktigaste komponenterna för expatriater

| <i>What are the three most important components in an international benefit package for you?</i> | <i>mentions</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1 Salary                                                                                         | 76%             |
| 2 Housing                                                                                        | 48%             |
| 3 Insurance/Health Care                                                                          | 24%             |
| Education                                                                                        | 21,70%          |
| Bonuses                                                                                          | 15,20%          |

Tabell 3 – De tre viktigaste komponenterna för expatriater

Expatriaterna motiverade att dessa ovanstående komponenter var viktiga för att kompensera dem för de uppoffringar som de gjorde då de tog detta utlandsuppdrag. ”*Sacrifice*”, som

betyder uppoffring, visade sig vara ett återkommande begrepp i de öppna svaren. De menade även på att de tre komponenterna var nödvändiga för att familjen skulle ha det bra och trivas i sin nya livssituation. Flertalet menade att de finansiella medlen samt *housing* var nödvändiga för att uppnå samma livsnivå som de tidigare hade i sitt hemland då de hade två löner att leva på. I de öppna svaren kom det också fram att många ansåg sig vilja spara så mycket pengar som möjligt tills de avslutar sin utlandstjänst och väljer att återvända hem. Exempel på detta speglas i dessa två citat: *"As an employee away from home it all comes down to how much money you can make (and enjoy your time of course), since this is a limited part of your life"* och *"To be able to save cash till after the period abroad"*. Dessa citat stärks utav ett annat citat där personen menar på att en expatriat ofta lämnar mjuka värden hemma när denne väljer att ta en utlandstjänst: *"As an international assignee you normally give up a lot of "soft" qualities that you have in your home country... But still to me a salary that enables me to save money after living expenses are paid is the key to making the "soft" sacrifices worth it."*

Vid frågan om expatriaterna upplever att det är någon komponent i ett kompensationspaket som vi glömt att ta upp är svaren tvetydiga. De flesta menar antingen på att alla variabler redan belysts eller att de saknar någon mindre variabel som personligen berör dem starkt. Det enda samband som hittades var att 11 % ansåg att *pension* var en variabel som även den var av betydelse i ett kompensationspaket.

#### 4.3.1 Korrelation mellan komponenter och påverkansfaktorer

För att länka samman vilka faktorer som är viktiga med det som påverkar dem att åka utomlands undersökte vi korrelationen mellan de olika faktorerna. Resultaten visade på att om individens beslut påverkas av strävan efter personlig utveckling är det även viktigare med att partnern får stöd i kompensationspaketet, då det har en positiv korrelationskoefficient på 0,488 vilket illustreras i tabell 4. Vidare fann vi även en positiv korrelation mellan att åka utomlands på grund av personlig utveckling och karriären med att det var viktigt med att erhålla *cash allowances* i kompensationspaketet. Vad som gav mest utslag var hur de finansiella aspekterna korrelerade med vilka faktorer som var viktiga. Starkast korrelation, med korrelationskoefficienten 0,573, var med komponenten bonus. Även *cost of living* och *transportation* är viktiga om individen antar jobbet på grund av finansiella orsaker – korrelationskoefficient 0,389 respektive 0,406. Till sist fann vi även att kategorierna *spousal support* och *social activities* hade en positiv korrelation med ifall individens beslut att arbeta utomlands drevs av den sociala upplevelsen.

### Korrelation mellan komponenter i ett kompensationspaket och faktorer som påverkan valet att arbeta utomlands

|                            | New Culture | Personal Development | Career  | Financial | Social Experience |
|----------------------------|-------------|----------------------|---------|-----------|-------------------|
| Total Salary Level         | ,352*       |                      |         | ,362*     | ,306*             |
| Cost of Living             |             |                      |         | 0,389**   |                   |
| Housing                    |             |                      |         | ,364*     |                   |
| Education                  |             |                      |         | ,348*     |                   |
| Cash Allowances            |             | ,390**               | 0,432** |           |                   |
| Bonuses                    |             |                      | ,364*   | 0,573**   |                   |
| Insurances                 |             |                      |         |           | ,292*             |
| Health Care                |             |                      |         |           |                   |
| Travel                     |             |                      |         |           |                   |
| Transportation             |             |                      | ,354*   | 0,406**   |                   |
| Private Financial Help     |             |                      |         |           |                   |
| Flexibility of the company |             |                      |         |           |                   |
| Guidance and mentorship    |             |                      |         |           |                   |
| Spousal Support            | ,300*       | 0,488**              |         |           | 0,434**           |
| Social Activities          |             |                      |         |           | 0,432**           |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabell 4 - Korrelation mellan komponenter i ett kompensationspaket och faktorer som påverkar beslutet att arbeta utomlands**

Tabellen ovan belyser de nämnda positiva korrelationerna som är signifikanta på en 99 % nivå. Vad som den också redovisar är de positiva korrelationer som finns på en 95 % nivå, men som inte är lika starka som de omnämnda.

#### 4.4 Komponenter som leder till nöjdhet och motivation

I enkätens andra del fanns en fråga kring vad expatriaterna var nöjda med i sina kompensationspaket idag. Här nämndes framför allt *housing*, vilket 53 % av de svarande nämnde. Därefter kom *insurances* och *health care* vilka 31,25 % angav. *Education* och *travel* var också de återkommande komponenter vilka återfanns i 15,6 % respektive 12,5 % av svaren. En fråga angående vilka komponenter i dagens kompensationspaket som ledde till motivation ställdes också. Till skillnad från ovanstående fråga angående nöjdheten fick vi helt skilda svar. När det gällde motivation var det få som ansåg att det överhuvudtaget fann någon specifik variabel i deras kompensationspaket som gjorde dem mer motiverad än andra. 29 % av de som valde att svara på denna fråga svarade dock att *share incentive* var något som gjorde dem extra motiverade. Vidare svarade ca 24 % att de motiverades av andra saker än det som inkluderades i ett kompensationspaket.

#### 4.4.1 Samband mellan nöjdhet och motivation

Genom den andra delen av enkäten valde vi fortsättningsvis att närmre undersöka expatriaternas befintliga kompensationspaket i termer av innehåll, nöjdhet och motivation. Tre frågor användes för att skapa ett nöjdhetsindex (NKI); expatriaternas totala nöjdhet med kompensationspaketet, hur väl det mötte deras förväntningar samt hur nära kompensationspaketet var det ideala paketet. Resultaten redovisas i tabellen nedan och visar hur de tre frågorna, som mättes på en 10-gradig skala, skapar ett NKI på 6,38 av 10.

**Expatriaternas nöjdhet och motivation**

| <i>Questions</i>                                                                              | <i>Mean</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| What is your overall satisfaction with factors in your current international benefit package? | 7,11        |
| To what extent did your international benefit package met your expectations?                  | 6           |
| How well did the international benefit package compare to your ideal package?                 | 6,02        |
| NKI                                                                                           | 6,38        |
| How motivated do you feel with your international compensation package today?                 | 7,17        |

**Tabell 5 – Expatriaternas nöjdhet och motivation**

Även motivationen med det befintliga kompensationspaketet mättes på en 10-gradig skala. Resultatet i tabell 5 ovan redogör för ett medelvärde på 7,17. För att undersöka vad nöjdhet och motivation med expatriaternas befintliga kompensationspaket har för relation till varandra utfördes även en regression. Motivation användes som den beroende variabeln och NKI som den oberoende. Regressionens syfte var att undersöka om nöjdhet förklarar motivation och i så fall hur.

**Regression med motivation och nöjdhet**

| <i>Beroende variabel</i> | <i>R<sup>2</sup></i> | <i>Adjusted R<sup>2</sup></i> | <i>Durbin-Watson</i> | <i>ANOVA<br/>(signifikans för modellen)</i> |
|--------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------------------|
| Motivation               | 0,417                | 0,404                         | 1,796                | 0,000                                       |

| <i>Oberoende variabel</i> | <i>Betavärde</i> | <i>Signifikans</i> | <i>Toleransvärde</i> |
|---------------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| NKI                       | 0,646            | 0,000              | 1                    |

**Tabell 6 – regression med motivation och nöjdhet**

Tabellen ovan visar att modellen är signifikant vilket betyder att resultaten är pålitliga. Förklaringsvärdet,  $R^2$ , är 0,417 och det justerade förklaringsvärdet är 0,404. Det betyder att

mer än 40 % av motivationen förklaras av nöjdheten. Ett Durbin-Watson på 1,796 är nära värdet 2 vilket innebär att det inte förekommer någon autokorrelation. Eftersom vi endast använder en oberoende variabel är det inte möjligt med multikollinearitet.

Betavärdet är signifikant och visar hur nöjdheten påverkar motivationen. Ett värde på 0,646 innebär att om nöjdheten skulle öka en enhet skulle motivationen öka 0,646 enheter.

#### **4.5 Vilka komponenter är viktiga för olika grupper av expatriater?**

För att undersöka skillnaderna mellan olika grupper av expatriater redovisar vi nedan hur olika grupper baserade på civilstånd, barn, ålder och kön rankar de olika komponenterna inom ett kompensationspaket.

##### **4.5.1 Civilstånd**

På grund av de likheter vi fann mellan de med en partner och de gifta expatriaterna valde vi att slå ihop grupperna för att tillsammans kunna jämföra dessa med singlar. Jämförelsen mellan ensamstående singlar och de med en partner alternativt man eller hustru, pekar på en del skillnader. Som redovisas i diagram 6 samt tabell 7 skiljer vissa komponenter sig mycket åt mellan de olika segmenten. Den ena faktorn är *private financial help* som värderas som nummer tre av singlar men endast som nummer 11 av dem med en respektive. Vidare finner vi *housing*, *education* samt *transportation* mycket viktigare hos de expatriater som är gifta eller har en partner. Utöver de ovan nämnda skillnaderna i värderingen av komponenter inom kompensationspaketen finner vi även att de gifta expatriaterna eller de expatriater som har en partner värdesätter de flesta variabler en halv till en enhet högre än singlar. Detta innebär att det finns fler variabler som har högre betydelse för dessa.

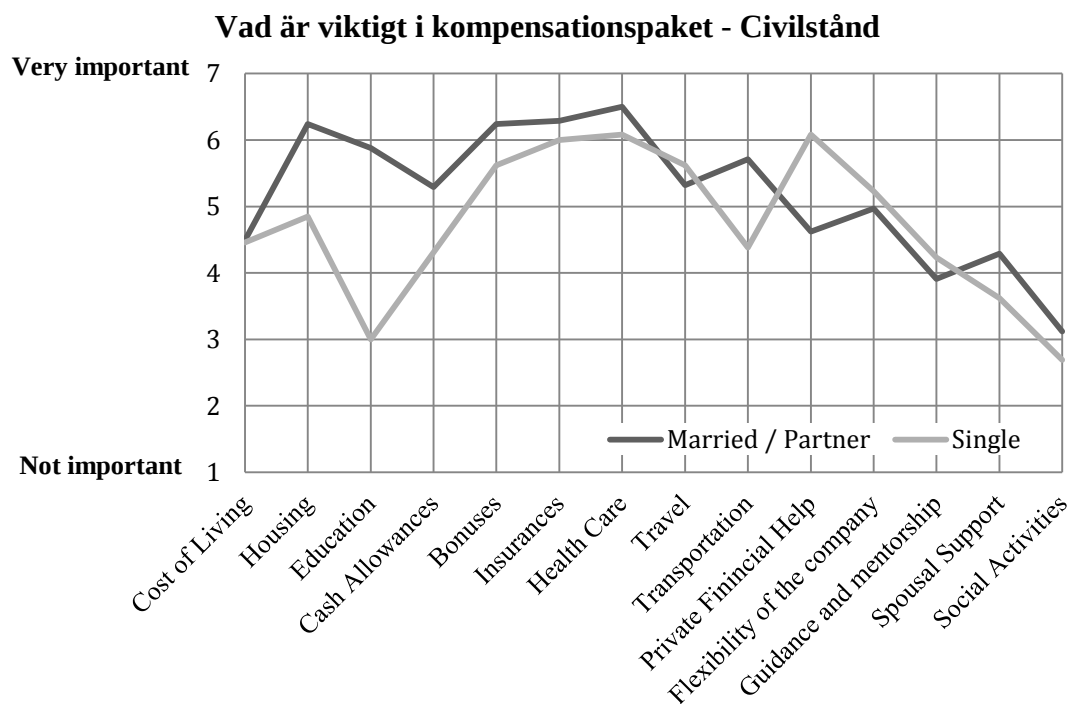


Diagram 6 – Vad är viktigt i kompensationspaket – civilstånd

| Married or Partner |                            |      | Single     |                            |      |
|--------------------|----------------------------|------|------------|----------------------------|------|
| Components         |                            | Mean | Components |                            | Mean |
| 1                  | Total Salary Level         | 6,62 | 1          | Total Salary Level         | 6,46 |
| 2                  | Health Care                | 6,5  | 2          | Health Care                | 6,08 |
| 3                  | Insurances                 | 6,29 | 3          | Private Financial Help     | 6,08 |
| 4                  | Housing                    | 6,24 | 4          | Insurances                 | 6    |
| 5                  | Bonuses                    | 6,24 | 5          | Bonuses                    | 5,62 |
| 6                  | Education                  | 5,88 | 6          | Travel                     | 5,62 |
| 7                  | Transportation             | 5,71 | 7          | Flexibility of the company | 5,23 |
| 8                  | Travel                     | 5,32 | 8          | Housing                    | 4,85 |
| 9                  | Cash Allowances            | 5,29 | 9          | Cost of Living             | 4,46 |
| 10                 | Flexibility of the company | 4,97 | 10         | Transportation             | 4,38 |
| 11                 | Private Financial Help     | 4,62 | 11         | Cash Allowances            | 4,31 |
| 12                 | Cost of Living             | 4,49 | 12         | Guidance and mentorship    | 4,23 |
| 13                 | Spousal Support            | 4,29 | 13         | Spousal Support            | 3,62 |
| 14                 | Guidance and mentorship    | 3,91 | 14         | Education                  | 3    |
| 15                 | Social Activities          | 3,12 | 15         | Social Activities          | 2,69 |

Tabell 7 – Vad är viktigt i kompensationspaket - civilstånd

#### 4.5.2 Barn

På samma vis finner vi liknande skillnader mellan de som har barn jämfört med de som inte har barn. Dock är skillnaderna inte lika betydande. Här är den absolut främsta avvikelser *education*, vilket innebär att de med barn anser att detta är en betydligt viktigare variabel i sitt kompensationspaket än de expatriater som inte har barn. *Travel* är dock en variabel som

verkar vara aningen viktigare för expatriater utan barn medan *cash allowances* värdesätts högre hos de med barn. Till sist pekar även resultatet på att det finns en skillnad gällande vikten av *flexibility of the company* mellan de två grupperna. Resultaten presenteras närmre i diagram 7 och tabell 8 nedan.

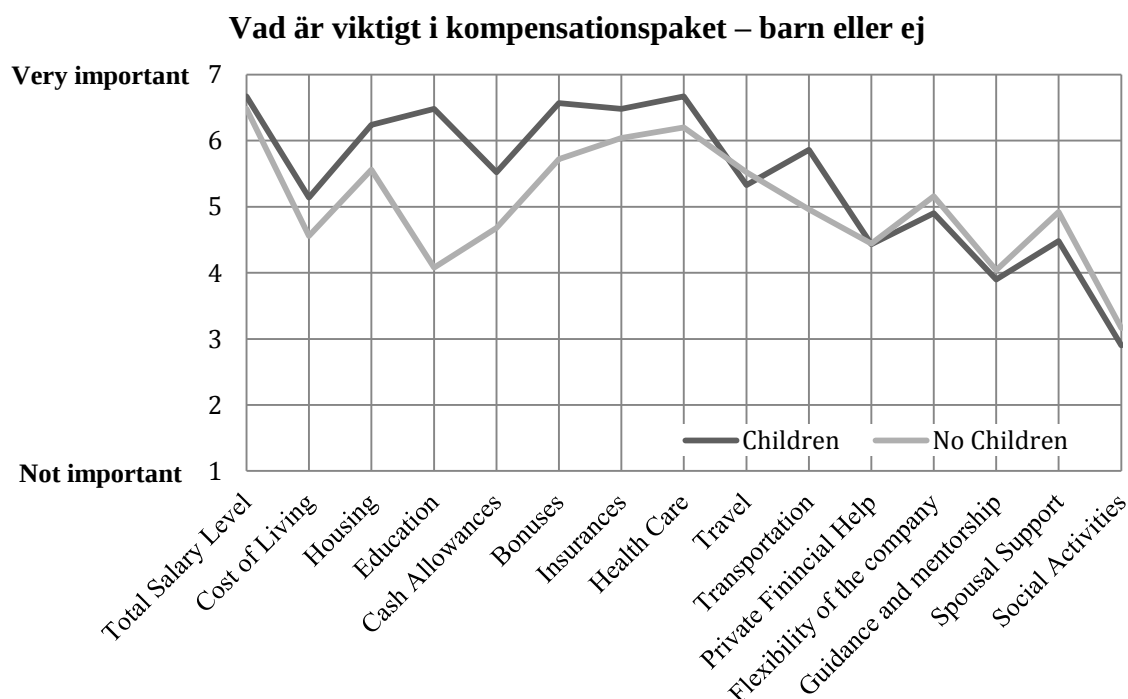


Diagram 7 – Vad är viktigt i kompensationspaket – barn eller ej

| Children   |                            |      | No Children |                            |      |
|------------|----------------------------|------|-------------|----------------------------|------|
| Components |                            | Mean | Components  |                            | Mean |
| 1          | Total Salary Level         | 6,67 | 1           | Total Salary Level         | 6,48 |
| 2          | Health Care                | 6,67 | 2           | Health Care                | 6,2  |
| 3          | Bonuses                    | 6,57 | 3           | Insurances                 | 6,04 |
| 4          | Education                  | 6,48 | 4           | Bonuses                    | 5,72 |
| 5          | Insurances                 | 6,48 | 5           | Housing                    | 5,56 |
| 6          | Housing                    | 6,24 | 6           | Travel                     | 5,52 |
| 7          | Transportation             | 5,86 | 7           | Flexibility of the company | 5,16 |
| 8          | Cash Allowances            | 5,52 | 8           | Transportation             | 4,96 |
| 9          | Travel                     | 5,33 | 9           | Spousal Support            | 4,92 |
| 10         | Cost of Living             | 5,14 | 10          | Cash Allowances            | 4,68 |
| 11         | Flexibility of the company | 4,9  | 11          | Cost of Living             | 4,56 |
| 12         | Spousal Support            | 4,48 | 12          | Private Financial Help     | 4,44 |
| 13         | Private Financial Help     | 4,43 | 13          | Education                  | 4,08 |
| 14         | Guidance and mentorship    | 3,9  | 14          | Guidance and mentorship    | 4,04 |
| 15         | Social Activities          | 2,9  | 15          | Social Activities          | 3,16 |

Tabell 8 – Vad är viktigt i kompensationspaket – barn eller ej

### 4.5.3 Ålder

Vidare presenteras hur de olika ålderskategorierna värdesätter komponenterna i ett kompensationspaket i diagram 8 och tabell 9 nedan. Intressant är att *total salary level* överlag alltid legat rankad som etta men att det i åldersgruppen 36-40 år endast är rankat som trea efter *insurances* samt *health care*. Vidare är *housing* en komponent som visar sig vara extremt viktig för åldersgruppen 31-35 år, något som inte alls är lika viktigt för de yngre i åldersgruppen 25-30 år. *Education* är en komponent som ständigt växer i betydelsegrad från att ligga på 14 plats till att öka upp till 4:e plats för de över 41 år. *Transportation* är även tillsammans med *housing* två variabler som upplevs som speciellt viktiga hos expatriaterna mellan 31-35 år. Ju äldre expatriaterna blir desto viktigare blir stödfaktorer såsom *flexibility of the company* och *private financial help*. Till sist verkar *bonuses* och *travel* vara två komponenter som fluktuerar mellan de olika åldersgrupperna.

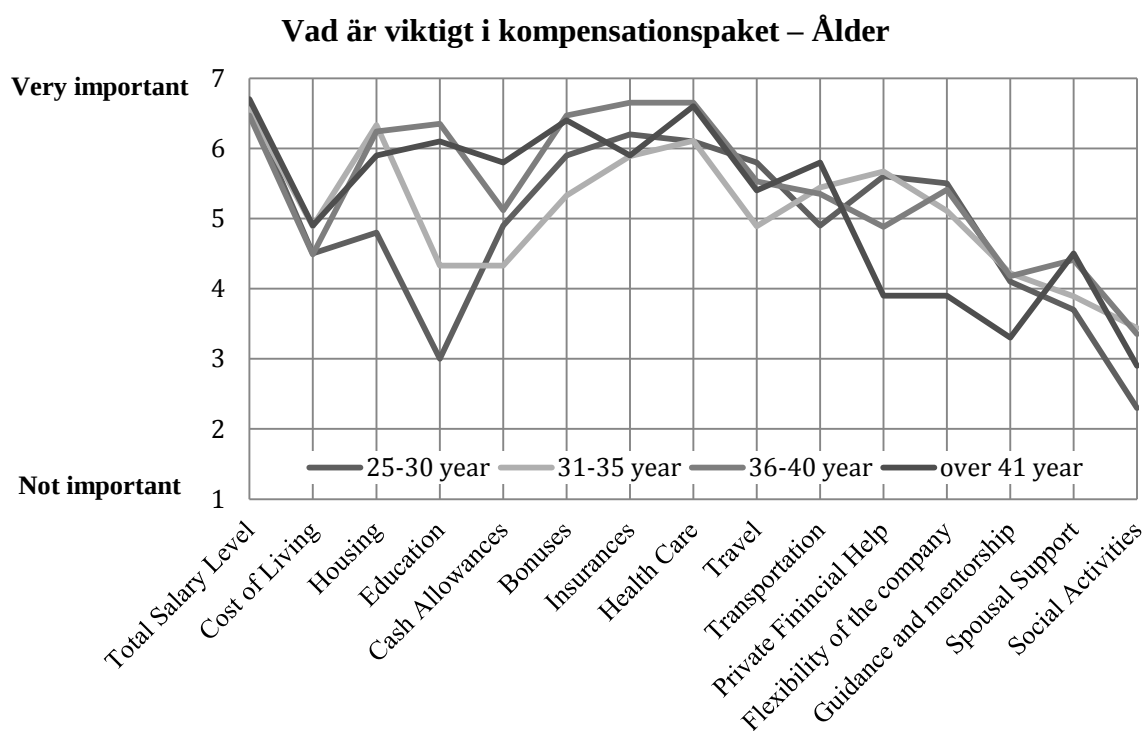


Diagram 8 – Vad är viktigt i kompensationspaket – ålder

| 25-30 years |                    |      |
|-------------|--------------------|------|
|             | Components         | Mean |
| 1           | Total Salary Level | 6,6  |
| 2           | Insurances         | 6,2  |
| 3           | Health Care        | 6,1  |
| 4           | Bonuses            | 5,9  |
| 5           | Travel             | 5,8  |

| 31-35 years |                        |      |
|-------------|------------------------|------|
|             | Components             | Mean |
| 1           | Total Salary Level     | 6,56 |
| 2           | Housing                | 6,33 |
| 3           | Health Care            | 6,11 |
| 4           | Insurances             | 5,89 |
| 5           | Private Financial Help | 5,67 |

|    |                            |     |    |                            |      |
|----|----------------------------|-----|----|----------------------------|------|
| 6  | Private Financial Help     | 5,6 | 6  | Transportation             | 5,44 |
| 7  | Flexibility of the company | 5,5 | 7  | Bonuses                    | 5,33 |
| 8  | Cash Allowances            | 4,9 | 8  | Flexibility of the company | 5,11 |
| 9  | Transportation             | 4,9 | 9  | Cost of Living             | 4,89 |
| 10 | Housing                    | 4,8 | 10 | Travel                     | 4,89 |
| 11 | Cost of Living             | 4,5 | 11 | Education                  | 4,33 |
| 12 | Guidance and mentorship    | 4,1 | 12 | Cash Allowances            | 4,33 |
| 13 | Spousal Support            | 3,7 | 13 | Guidance and mentorship    | 4,22 |
| 14 | Education                  | 3   | 14 | Spousal Support            | 3,89 |
| 15 | Social Activities          | 2,3 | 15 | Social Activities          | 3,44 |

| 36-40 years |                            |      | over 41 years |                            |      |
|-------------|----------------------------|------|---------------|----------------------------|------|
| Components  |                            | Mean | Components    |                            | Mean |
| 1           | Insurances                 | 6,65 | 1             | Total Salary Level         | 6,7  |
| 2           | Health Care                | 6,65 | 2             | Health Care                | 6,6  |
| 3           | Total Salary Level         | 6,47 | 3             | Bonuses                    | 6,4  |
| 4           | Bonuses                    | 6,47 | 4             | Education                  | 6,1  |
| 5           | Education                  | 6,35 | 5             | Housing                    | 5,9  |
| 6           | Housing                    | 6,24 | 6             | Insurances                 | 5,9  |
| 7           | Travel                     | 5,53 | 7             | Cash Allowances            | 5,8  |
| 8           | Flexibility of the company | 5,41 | 8             | Transportation             | 5,8  |
| 9           | Transportation             | 5,35 | 9             | Travel                     | 5,4  |
| 10          | Cash Allowances            | 5,12 | 10            | Cost of Living             | 4,9  |
| 11          | Private Financial Help     | 4,88 | 11            | Spousal Support            | 4,5  |
| 12          | Cost of Living             | 4,49 | 12            | Private Financial Help     | 3,9  |
| 13          | Spousal Support            | 4,41 | 13            | Flexibility of the company | 3,9  |
| 14          | Guidance and mentorship    | 4,18 | 14            | Guidance and mentorship    | 3,3  |
| 15          | Social Activities          | 3,35 | 15            | Social Activities          | 2,9  |

Tabell 9 - Vad är viktigt i kompensationspaket – ålder

#### 4.5.4 Kön

När män och kvinnor jämförs i vår studie kan vi finna flertalet intressanta resultat. Framförallt kan vi i diagram 9 och tabell 10 se att *bonuses* inte verkar vara lika viktigt för kvinnan men desto viktigare är det att ha *private financial help* inkluderat i sitt kompensationspaket. Vidare verkar inte heller *housing* eller *education* vara lika viktigt för kvinnan som för mannen. *Transportation* verkar också det vara mer värdefullt för den manliga expatriaten medan kvinnan har större önskan för *travel* och mer mjuka värden såsom *flexibility of the company* samt *guidance and mentorship*. Överlag kan vi genom detta se att mannen i jämförelse med kvinnan även har betygsatt de flesta komponenter inom kompensationspaketen högre än kvinnan gjort.

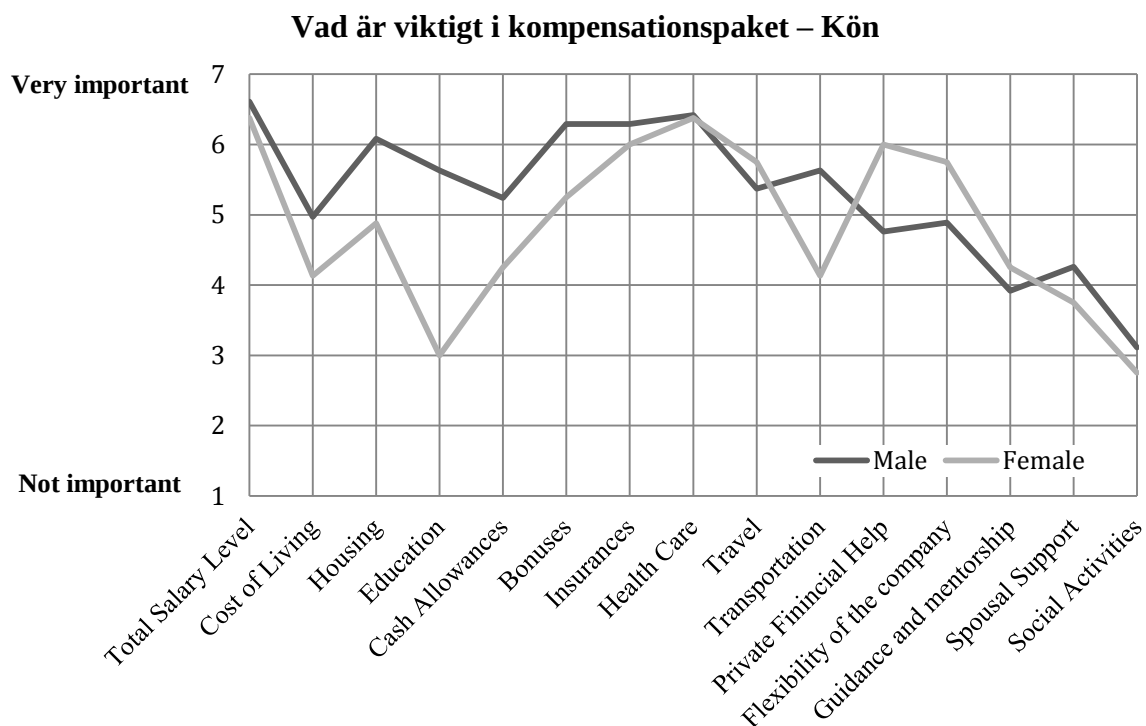


Diagram 9 – Vad är viktigt i kompensationspaket - kön

| Male       |                            |      | Female     |                            |      |
|------------|----------------------------|------|------------|----------------------------|------|
| Components |                            | Mean | Components |                            | Mean |
| 1          | Total Salary Level         | 6,61 | 1          | Total Salary Level         | 6,38 |
| 2          | Health Care                | 6,42 | 2          | Health Care                | 6,38 |
| 3          | Bonuses                    | 6,29 | 3          | Insurances                 | 6    |
| 4          | Insurances                 | 6,29 | 4          | Private Financial Help     | 6    |
| 5          | Housing                    | 6,08 | 5          | Travel                     | 5,75 |
| 6          | Education                  | 5,63 | 6          | Flexibility of the company | 5,75 |
| 7          | Transportation             | 5,63 | 7          | Bonuses                    | 5,25 |
| 8          | Travel                     | 5,37 | 8          | Housing                    | 4,88 |
| 9          | Cash Allowances            | 5,24 | 9          | Cash Allowances            | 4,25 |
| 10         | Cost of Living             | 4,97 | 10         | Guidance and mentorship    | 4,25 |
| 11         | Flexibility of the company | 4,89 | 11         | Cost of Living             | 4,13 |
| 12         | Private Financial Help     | 4,76 | 12         | Transportation             | 4,13 |
| 13         | Spousal Support            | 4,26 | 13         | Spousal Support            | 3,75 |
| 14         | Guidance and mentorship    | 3,92 | 14         | Education                  | 3    |
| 15         | Social Activities          | 3,11 | 15         | Social Activities          | 2,75 |

Tabell 10 - Vad är viktigt i kompensationspaket - kön

#### 4.6 Komponenter som är viktiga för den medföljande

En enkät skickades även ut till de medföljande och den besvarades av 10 medföljande, varav 80 % var kvinnor. Alla åldersgrupper var representerade; där 10 % var 25 – 30 år, 20 % var 31 – 35 år, 30 % var 36 – 40 år och 40 % var över 41 år. Av de medföljande var hälften från Sverige och resterande från Norge, Belgien, Frankrike, Ukraina och Colombia. 60 % av dem

hade haft tidigare erfarenheter med internationella uppdrag och en klar majoritet på 90 % var gifta, varav 60 % hade barn. 60 % av de medföljande hade endast varit i landet mindre än 1 år, 10 % 1- 2 år, 10 % 2 – 3 år och 20 % över 3 år. Intressant för de medföljande var att en klar majoritet om 90 % arbetade i hemlandet, medan endast 20 % arbetar i det nuvarande landet. Detta illustreras i diagrammet nedan.

### Sysselsättning för de medföljande i hemlandet och det nuvarande landet

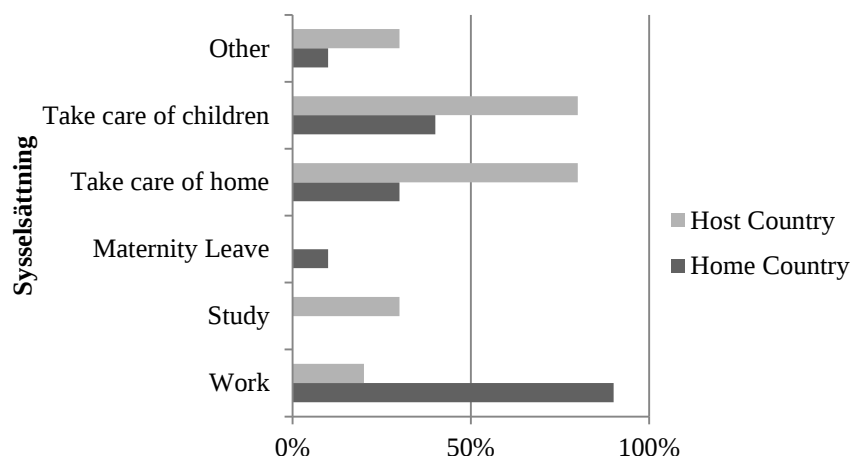


Diagram 10 – Sysselsättning för de medföljande i hemlandet och det nuvarande landet

Då de medföljande enligt teorin tydde ha stor påverkan på hur framgångsrik expatriatens utlandstjänst skulle bli valde vi även att undersöka vad de tyckte var viktigt inom ett kompensationspaket. Resultaten vi fick var att de medföljande upplevde *health care* som en mycket viktig komponent. Vid sammanslagningen och rankningen av samtliga svar resulterade detta i att det var den variabel som visade sig ha störst betydelse för de medföljande, till och med högre än *total salary level* som annars ansetts viktigast hos i princip samtliga grupper. *Education* är även det en variabel som har större betydelse för den medföljande än för expatriaten. *Cost of living* och *cash allowances* visade sig också skilja sig åt mellan grupperna, där de medföljande ansåg dessa som viktigare. Som åskådliggörs i diagram 11 samt tabell 11 har de medföljande rankat de, för dem, 6 viktigaste variablerna mycket högt. Samtliga ligger på ett medelvärde över 6 utav 7 möjliga. Expatriaten däremot värdesatte endast 2 komponenter över 6; *total salary level* och *health care*.

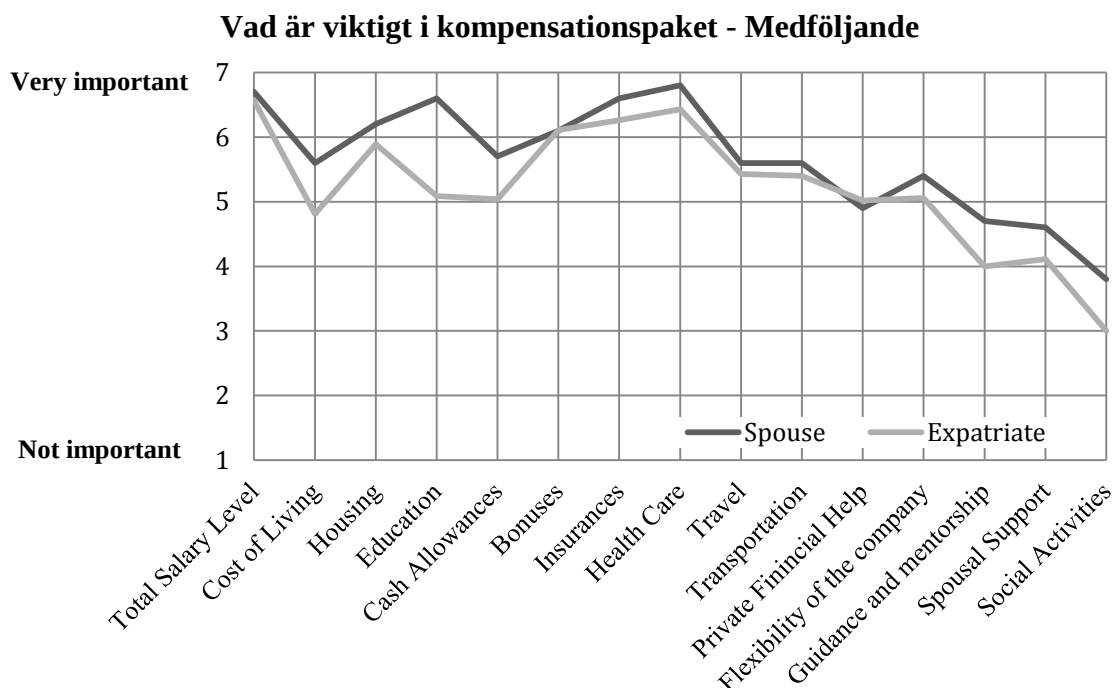


Diagram 11 – Vad är viktigt i kompensationspaket - medföljande

| Spouse     |                            |      | Expatriate |                            |      |
|------------|----------------------------|------|------------|----------------------------|------|
| Components |                            | Mean | Components |                            | Mean |
| 1          | Health Care                | 6,8  | 1          | Total Salary Level         | 6,57 |
| 2          | Total Salary Level         | 6,7  | 2          | Health Care                | 6,43 |
| 3          | Education                  | 6,6  | 3          | Insurances                 | 6,26 |
| 4          | Insurances                 | 6,6  | 4          | Bonuses                    | 6,11 |
| 5          | Housing                    | 6,2  | 5          | Housing                    | 5,89 |
| 6          | Bonuses                    | 6,1  | 6          | Travel                     | 5,43 |
| 7          | Cash Allowances            | 5,7  | 7          | Transportation             | 5,4  |
| 8          | Cost of Living             | 5,6  | 8          | Education                  | 5,09 |
| 9          | Travel                     | 5,6  | 9          | Flexibility of the company | 5,06 |
| 10         | Transportation             | 5,6  | 10         | Cash Allowances            | 5,04 |
| 11         | Flexibility of the company | 5,4  | 11         | Private Financial Help     | 5,02 |
| 12         | Private Financial Help     | 4,9  | 12         | Cost of Living             | 4,81 |
| 13         | Guidance and mentorship    | 4,7  | 13         | Spousal Support            | 4,11 |
| 14         | Spousal Support            | 4,6  | 14         | Guidance and mentorship    | 4    |
| 15         | Social Activities          | 3,8  | 15         | Social Activities          | 3    |

Tabell 11 – Vad är viktigt i kompensationspaket - medföljande

Precis som för expatriaten ställde vi frågan till de medföljande angående vilka tre komponenter som de ansågs absolut viktigast inom ett kompensationspaket. Denna öppna fråga gav liknande resultat som hos expatriaten och redovisas i tabell 12. 70 % av de medföljande svarade att *salary* var den absolut viktigaste variabeln i ett kompensationspaket. Vidare angav 50 % *housing* som den näst viktigaste variabeln. När det däremot kom till den tredje mest betydelsefulla komponenten menade hela 40 % att *education* var viktigast till

skillnad från expatriatens svarsfrekvens på 21,7 %. Anledningen till att dessa tre faktorer var viktigast i ett kompensationspaket var för att de var avgörande komponenter för att få familjen att må bra och uppnå samma standard som hemma. ”Safe” och ”comfortable” var vanligt förekommande begrepp för att förklara detta. Vidare ansågs *education* vara viktigt för att det var av stor betydelse att barnen fick möjlighet att gå på en bra skola. De medföljande upplevde inte någon gemensam komponent som inte tagits hänsyn till angående vilka komponenter som ska inkluderas i ett kompensationspaket.

### De tre viktigaste komponenterna för medföljande

| <i>What are the three most important components in an international benefit package for you?</i> |           | <i>mentions</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|
| 1                                                                                                | Salary    | 70%             |
| 2                                                                                                | Housing   | 50%             |
| 3                                                                                                | Education | 40%             |

**Tabell 12 – De tre viktigaste komponenterna för medföljande**

## 5.0 Analys och diskussion

---

*I följande avsnitt analyserar vi empirin för att förklara hur en optimering av viktiga komponenter inom kompensationspaket skapar lojalitet och motivation. Inledningsvis tolkas komponenternas betydelse utifrån empirin och tidigare studier. Vikten av att anpassa komponenterna i ett kompensationspaket efter expatriaten diskuteras. Därefter, med hjälp av vår studie och tidigare forskning, illustreras sambandet mellan viktiga komponenter och lojalitet samt motivation.*

---

### 5.1 Kompensationspaket ska ersätta – inte stödja

För att besvara frågeställningen, *Hur kan internationella företag, genom kompensationspaket, skapa lojalitet och motivation hos expatriaten?*, använde vi oss av en enkät utskickad till 70 stycken *assigned expatriates*. Med *assigned expatriates* syftar vi på att expatriaterna är utsända av en organisation (Cerdin & Le Pargneux, 2010). Resultaten redovisade i föregående avsnitt visar att den totala lönenivån är den viktigaste komponenten i ett kompensationspaket, med ett medelvärde på 6,57 där 7 representerar ”väldigt viktigt”. När expatriaterna sedan får utrymme att lista de tre viktigaste komponenterna i ett kompensationspaket nämner 76 % av respondenterna lönenivån som den främsta komponenten. Det här motiveras med att expatriaterna ansåg att de gjorde en uppoffring när det antog uppdraget utomlands och det var därför viktigt att de kompenserades riktigt. Lön var den viktigaste komponenten eftersom de då själva kan styra hur de och en eventuell familj ersätts för uppoffringen. De menade även att en hög lön lämnar utrymme för att spara pengar till dess att uppdraget är slutfört. De slutsatser och diskussioner vi kan härleda från detta konstaterande är att expatriaten anser att den viktigaste komponenten i ett kompensationspaket enbart är monetär och används för att ersätta expatriaten för uppoffringarna.

Strax efter på listan placeras hälsovård, försäkringar, bonusar och boende. Det här blir även tydligare när de själva får nämna vad som är viktigt, då 48 % nämner boende som den andra viktigaste komponenten. Intressant att framhäva är att när de får värdera komponenterna placeras boende på en femte plats av alla 15 komponenter. När de istället själva får skriva fritt menar de att det är den överlägset andra viktigaste komponenten. Detta tror vi beror på att boende är en så pass vanlig ersättning och någonting expatriaterna har lätt att minnas. På tredje plats över de viktigaste komponenterna nämns försäkringar och hälsovård 24 % av gångerna och bonusar med ett omnämnande på 15,2 %. Expatriaterna anser att dessa komponenter krävs för att uppnå samma livssituation under sin utlandstjänst som i sin gamla livssituation. Det här ligger i linje med ett av syftena för kompensationspaket som är att

erbjuda den anställde en helhet (Wentland, 2003). Dessa komponenter erbjuds för att förhindra ”*the pain*” som den anställda känner utomlands och kompenserar för behoven som de hade i sitt tidigare liv (Bonache, 2006). Dessa komponenter blir likt lönen väldigt viktiga för expatriaten eftersom de representerar den ersättning de upplever att de förtjänar. Vi ser hur kompensationspaketet nu är väldigt fokuserade på att återställa expatriatens liv och hittills utgör det mer en ”kostnad” för organisationen att ha expatriater. Det sker ingen interaktion mellan företaget och den anställde, utan det rör sig endast om ett utbyte av ersättningar.

För ser vi till de komponenter som syftar till att anspela på interaktion finner vi att de rankas betydligt lägre. Komponenter som att företaget är flexibelt, finansiell rådgivning, stöd till den medföljande, mentorskap och sociala aktiviteter är moment som är mindre viktiga i kompensationspaketet. Motiveringen är att expatriaten lämnar de mjuka värdena i hemlandet och gör en uppoffring för att tjäna pengar utomlands under en begränsad period. Vad det betyder är att de komponenter som inte är lika monetära och påtagliga inom ett kompensationspaket anses vara mindre viktiga för en expatriat. Det är någonting som de lämnar hemma alternativt att det är någonting de styr över själva med hjälp av de monetära ersättningarna. Slutsatsen är att det som inte direkt och monetärt kan ersätta expatriaten och deras eventuella familj för uppoffringen de har gjort är inte lika viktigt inom ett kompensationspaket. Det här leder till att kompensationspaketets fokus, från expatriatens synsätt, blir att ersätta snarare än att stödja.

## 5.2 Anpassade kompensationspaket

Vad som däremot är intressant att undersöka är skillnaderna mellan olika grupper av expatriater. Eftersom kompensationspaketet är dyra är det väldigt viktigt att de uppfyller sitt syfte gentemot expatriaten. Idag märker vi utifrån studerad litteratur en väldigt liten matchning mellan individ och kompensationspaket, det styrs mer av vilken position expatriaten har och vilket system organisationen använder.

Den första jämförelsen vi gjorde var mellan vilket civilstånd expatriaten hade. Det som skiljde sig avsevärt var att de som var ensamstående i landet betygsatte finansiell rådgivning till 6,08. Den tilldelades därmed en delad andraplats vid rankingen av samtliga komponenter. I jämförelse med detta betygsatte de som hade en respektive finansiell rådgivning till 4,97 vilket endast gav den en tionde plats. Vad det här betyder är att de som är ensamstående under sitt uppdrag högre värdesätter att organisationen kan hjälpa till med logistik kring ekonomin. I

linje med detta värderar de ensamstående även att företaget är flexibelt och kan hjälpa till vid oförutsedda situationer. Kompensationspaketet frångår här den generella definitionen av att vara en ersättning till att faktiskt fungera som ett stöd för expatriaten. Däremot så är de som har en respektive i landet mer måna om att boendet inkluderas i kompensationspaketen, då de rankar det på en tredje plats jämfört med de ensamstående som betygsätter det till en åttonde plats. Även utbildning är betydligt mer viktigt för de med respektive än de ensamstående. Det har en ganska naturlig förklaring då de som är gifta även har medföljande familjer i större utsträckning än de ensamstående. Det blir tydligt när vi gör jämförelsen mellan de expatriater som har barn med sig och de som inte har barn. Generellt sätt rankar de som har barn alla komponenter lite högre vilket vi tror beror på att det krävs fler komponenter för att hela familjen ska trivas. Det vi märker är att de som har med sig någon annan, vare sig det är partner eller familj, tycker det är viktigare att de får ersättning för att familjen ska trivas än att de får speciella stöd av företaget. Det blir även tydligt när vi jämför de olika åldersgrupperna för expatriaterna. Det vi finner är att desto äldre expatriaten blir, desto mindre prioriteras de mjuka värdena, såsom ett flexibelt företag och finansiell rådgivning. Istället är det boende och utbildning som blir viktigare när expatriaten blir äldre.

Jämför vi skillnaderna mellan manliga och kvinnliga expatriater finner vi att kvinnor i högre utsträckning eftersöker stöd från organisationen. Detta uttrycker sig i att kvinnor värderar finansiell rådgivning från företaget till 6 på en sjugradig skala, vilket innebär en delad andra plats med försäkringar. På delad tredje plats placerar de att företaget ska vara flexibelt för oväntade händelser tillsammans med resor. Dessa komponenter rankar männen på elfte och tolfte plats med medelvärdet 4,89 respektive 4,76. Männen tycker det istället är viktigare med boende och utbildning. Vad det här troligtvis beror på är att kvinnorna i större utsträckning är ensamstående enligt undersökningen. Det kan innebära att kvinnliga expatriater tycker det är viktigare att företaget ger stöd och använder sig av mjukare värden i kompensationspaketen.

Harvey (1995) belyser i en av sina senare studier att familjelivscykeln har en påverkan på de olika komponenterna i ett kompensationspaket. När familjen växer och blir mer komplex gentemot de finansiella behoven behöver kompensationspaketen anpassas för att möta de olika stegen. Det är någonting vi finner stöd för i vår studie. Genomgående i jämförelsen mellan olika grupper av expatriater finner vi skillnader i hur viktiga de tycker företagets stöd är. Skillnaderna kan härledas till de steg expatriaterna befinner sig i livet. Att då anpassa kompensationspaketen till expatriaterna skulle innebära att paketen blir mer relevanta och

upplevs som viktigare. Det är även någonting Aycan och Kanungo framhäver i sin artikel från 1997. De menar att när kompensationspaket utformas bör hänsyn tas till de olika formerna av expatriatens familj.

### **5.3 Medföljandes syn på kompensationspaket**

När vi talar om att ta hänsyn till expatriatens familj i utformandet av kompensationspaket är det oundvikligt att inte ta hänsyn till den medföljande partnern. Resultaten från enkätstudien visade att de medföljande ansåg att hälsovård var den viktigaste komponenten i ett kompensationspaket. Generellt sett var de medföljandes ranking högre och fler komponenter var viktigare för dem. Vidare var det betoning på komponenter som var viktiga för familjen i landet. Detta motiverades med att de var vitalt att familjen mådde bra och trivdes i det nya landet. Det ska vara säkert och bekvämt att följa med, ansåg de medföljande. Vad det innebär är att det är väldigt viktigt för den medföljande att familjen kompenseras av företaget. Det kan bero på att den medföljande befinner sig en position som är beroende av expatriaten och kompensationspaketen blir då viktiga för att klara sig i landet. Att ta hänsyn till vad de medföljande anser är viktigt är betydelsefullt eftersom de har sådan stor betydelse för expatriatens framgång (*Pellico & Stroh, 1997*). Vad som däremot utmärkte sig var att de medföljande inte ansåg att stöd för den medföljande var en viktig komponent i kompensationspaketet. De rankade detta till 4,6 på en sjugradig skala, vilket motsvarar fjortonde plats av de femton komponenterna. Enligt teorin är däremot problematiken kring de medföljandes karriär stor och leder till stressrelaterade moment (*Brett, Stroh & Reilly, 1993; Havens 1993*). En anledning till att de medföljande inte anser det lika viktigt tror vi kan vara för att de befinner sig i situationen nu och det inte har blivit lika påtagligt med den påverkan det har på deras karriär. De är mer måna om att sköta om familjen än att tänka på sin egen utveckling.

### **5.4 Utforma kompensationspaket utifrån expatriatens drivkrafter**

Genom att korrelera vilka faktorer som driver expatriaterna till att anta uppdraget med vad som är viktigt inom kompensationspaket ser vi hur de bakomliggande faktorer faktiskt influerar vad som är viktigt. Delvis förklarar variablerna varandra då det exempelvis finns en signifikant påverkan för hur viktigt bonusar är med hur mycket expatriaten påverkas av finansiella anledningar till att åka utomlands. Men vad som även tyder på att pengar är betydelsefullt för expatriaten är att monetära ersättningar är viktigt både om expatriaten åker för karriären och för personlig utveckling. Det här ger stöd för påståendet att även om expatriaten påverkas av olika anledningar till att åka är pengar av betydelse. Däremot fanns

det även korrelationer som visade att om expatriaten åker för personlig utveckling är stöd till den medföljande viktigt. Det här innebär att om expatriaten åker för att själv utvecklas är det även viktigt att partnern får stöd. Vi fann även att om de åker för att få en social upplevelse är det viktigt med att den medföljande får stöd av företaget och att expatriaten får hjälp med att hitta sociala aktiviteter i landet. Slutsatsen är att det även går att undersöka vilka faktorer som driver expatriaten till att anta uppdraget utomlands när kompensationspaketen utformas. De blir då en bättre optimering av kompensationspaketen gentemot vad individen tycker är viktigt.

### 5.5 Vem istället för var och vad

Genom vår undersökning finner vi att expatriater prioriterar olika komponenter beroende på vilken fas i livscykel de befinner sig i och vilka faktorer som påverkar dem att anta arbetet utomlands. Problemet är att kompensationspaket idag tenderar att utgå från agentteorin. Det betyder att organisationen använder kompensationspaketen för att kontrollera och styra expatriaten i rätt riktning (*Gomez-Mejia & Balkin, 1992*). Med syftet att kontrollera expatriaten utformas då kompensationspaket utifrån olika modeller som passar organisationen. De komponenterna som är inkluderade är sådana som organisationen kan leverera. Problemet är att kompensationspaket är en dyr investering som är svår att kontrollera samtidigt som det är ett komplext problem för både organisationen och expatriaten (*Black & Gregersen, 1999; Suutari & Tornikoski, 2001*). Trots denna svårighet är de vanligaste metoderna av utformning att använda sig av *home-country policy*, *host-country policy* eller ett *hybrid system*. Det innebär att lönen antingen följer hemlandets och kompletteras med andra ersättningar, att expatriaterna behandlas som lokalinvånare med ersättningar utöver det eller att dessa två system kombineras (*Crandall & Phelps, 1991; Dowling, Schuler & Welch, 1994; Schell & Solomon, 1997*). Ersättningarna baseras sedan utifrån vilken position expatriaten har och i vilket land denne befinner sig i (*Oriflame International Assignee Coordinator, 2011*). Vad det här innebär är att det sker en relativt liten matchning till vem expatriaten är. Fokus ligger snarare på var expatriaten befinner sig eller vilken position den besitter.

I vår studie har vi däremot funnit tydliga skillnader mellan värdesättandet av komponenter i ett kompensationspaket beroende på vem expatriaten är. Vi argumenterar av denna anledning för att organisationen även ska ta hänsyn till denna variabel och i fortsättningen utforma kompensationspaket med förstärkt fokus på den enskilda individen. Dock är det viktigt att ha i åtanke att mer specialanpassade kompensationspaket som erbjuder ökad flexibilitet även

medför högre administrativa kostnader samt är mer resurskrävande för organisationen (*Black et al., 1999*).

### 5.6 Det undersökta företags påverkan på resultatet

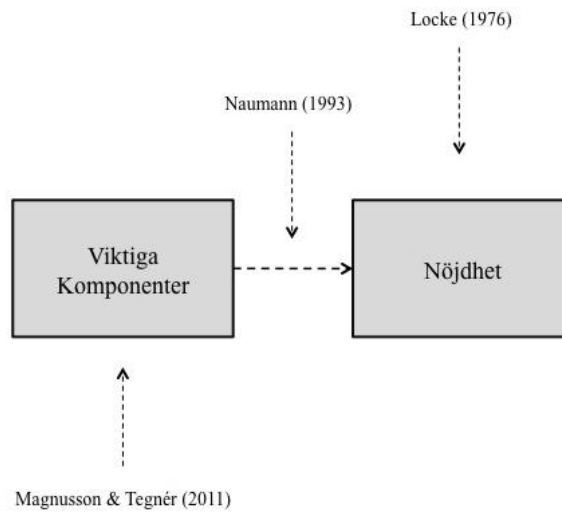
Vad som är viktigt att ta hänsyn till är det undersökta företags påverkan på resultaten. Företags kultur påverkar medarbetarna och vad som förväntas av dem. Det här innebär att olika organisationer och dess expatriater inte kan ses som en homogen grupp. För organisationer är kompensationspaketet en av de kraftfullaste metoderna för att fokusera uppmärksamhet. Kompensationspaketet förmedlar vad som förväntas inom organisationen och uppmuntrar expatriater till att agera i organisationens intresse (*Schell & Solomon, 1997; Bonache & Fernandez, 1997*).

Det undersökta företaget, Oriflame, är ett säljorienterat företag. Detta påverkar kulturen och gör att Oriflames medarbetare, enligt dem själva, är mycket drivna av pengar samt karriär. Deras expatriater är dessutom framtida ledare inom organisationen och besitter under sin utlandstjänst höga positioner (*Oriflame International Assignee Coordinator, 2011*). Dessa faktorer påverkar resultaten för vad som är viktigt inom kompensationspaketet. Det är därför väldigt centralt att beakta det här och ta hänsyn till att en annan organisation, med en annan kultur och andra medarbetare kan ge varierande resultat.

### 5.7 Nöjdhet – nyckeln för att skapa lojalitet

Genom vår enkätstudie har vi nu tagit reda på vilka komponenter som expatriaten upplever som viktiga inom ett kompensationspaket. Varför är det då intressant att veta vilka kompensationskomponenter som är viktiga för olika grupper av expatriater? Utifrån resultaten kan företag skapa och optimera kompensationspaket för den specifika expatriaten. Till exempel kan företag välja att ha två olika typer av standardpaket, ett för den ensamstående och ett för de med familj. Men uppdelningen skulle lika gärna kunna vara på ålder eller kön. Även om vi anser att det kan finnas en motstridighet från samhället att anpassa paketen könsmässigt då kvinnan ska ha samma rättigheter som mannen och vice versa. Det intressanta är att den här typen av optimering av komponenterna i ett kompensationspaket utifrån vem expatriaten är leder till att nöjdhet uppnås (*Naumann, 1993*), vilket illustreras i figur 1 nedan. Den typ av nöjdhet som ett kompensationspaket kan skapa benämns som extrinsic nöjdhet och är relaterad de belöningar den anställda får av organisationen (*Naumann, 1993*). Nöjdhet, detta positiva känslotillstånd som Locke beskrev 1976, tror vi är det absolut viktigaste för organisationen att uppnå när det kommer till kompensationspaket.

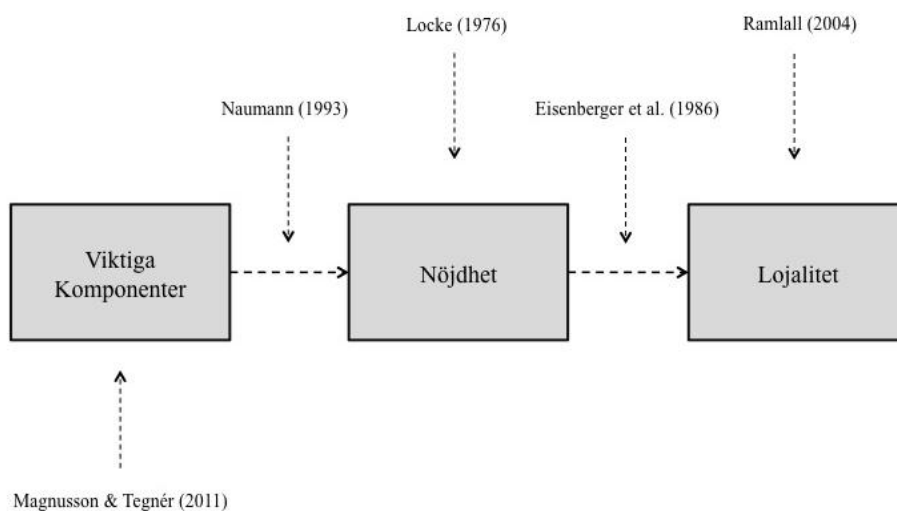
### Sambandet mellan komponenter och nöjdhet



**Figur 1 – Sambandet mellan komponenter och nöjdhet**

Som resultaten från studien visade är den i särklass viktigaste variabeln inom kompensationspaket den totala lönenivån. Det innebär att det är den viktigaste variabeln organisationen har att arbeta med för att tillfredsställa sina expatriater. Vad som blir värdefullt med den här insikten är att om organisationen lyckas tillfredsställa expatriaterna skapar det nöjdhet som i slutändan resulterar i att expatriaterna känner sig lojala till organisationen (*Eisenberger et al., 1986*). Misslyckas organisationen riskerar de däremot att motsatt effekt uppstår, att expatriaterna lämnar dem. (*Williams et al., 2008*). Dessa samband illustreras i sin helhet i figur 2 nedan.

### Sambandet mellan komponenter, nöjdhet och lojalitet



**Figur 2 – Sambandet mellan komponenter, nöjdhet och lojalitet**

Som tidigare nämnts är det mycket viktigt för företaget att ha lojala expatriater då mycket resurser och kompetens finns investerade i dessa. Precis som Wentland (2003) menade, kan en enskild expatriat kosta företag mellan 300 000 – 1 000 000 dollar per år, vilket gör dem viktiga att behålla inom organisationen. Vad som däremot kom fram i de öppna enkätfrågorna var att många expatriater önskade hög finansiell ersättning för att spara ihop så mycket pengar som möjligt innan de återvänder hem. Vi anser att detta kan vara en inställning som missgynnar företaget var expatriaten har sin anställning. Det är inte alla företag som i verkligheten har tidsbestämda utlandstjänster utan det finns även de uppdrag där expatriaten förväntas stanna i landet på obestämd tid, förhoppningsvis för alltid (*Oriflame International Assignee Coordinator, 2011*). I dessa fall kanske inte den finansiella ersättningen är nyckeln till att få expatriaten att stanna så pass länge som önskas utav dem. Då tror vi att det istället är viktigt att integrera den anställda och dennes familj i landet för att få dem att trivas och känna sig hemma. I dessa fall är de mjuka komponenterna mycket mer centrala och det kanske inte heller räcker med ett kompensationspaket för att få dem att uppnå detta tillstånd. Vårt antagande kring varför de mjuka värdena inte värderats så pass högt som vi från början trott anser vi beror på att expatriaterna har en annan inställning och syfte till uppdraget.

Något vi upplever, utifrån det tidiga kvalitativa intervjuer med expatriaterna, är att de överlag har relativt dålig koll på hur kompensationspaket ska eller brukar se ut för andra expatriater. De kan oftast endast relatera till sina egna kontrakt och utifrån det analysera vad som upplevs som betydelsefullt. Detta tror vi kan medföra att kompensationspaketet främst attraherar den potentiella expatriaten och blir som ett ”pris” för dennes tjänster. Detta skulle innebära att det ursprungliga kompensationspaketet fungerar som en slags nollpunkt där expatriaten senare eftersöker mer och mer av de olika komponenterna. Det skulle kunna jämföras med den första lönen en studerande erbjuds direkt efter examen. Det ska då något extra till för att denne ska vara beredd att sänka lönen längre fram i karriären.

### **5.8 Motivation genom kompensationspaket?**

Vad gäller motivation fann vi en stor skillnad i jämförelse med vad som motiverade expatriaterna inom kompensationspaketet och vad som gjorde dem nöjda. Motivation är något som starkt kopplats till kompensationspaket och flertalet författare pekar på vikten av att ett kompensationspaket ska lyckas uppnå motivation hos expatriaten. Detta för att det är en central aspekt för att det internationella företaget ska kunna växa på sina marknader (*Longenecker, 2011*). Teorin menar dock på att det framför allt är extrinsic motivation som

kan uppnås genom kompensationspaket (*Lin, 2007*) och troligtvis inte intrinsic motivation, såsom de sista stegen på Maslows behovstrappa (*Suutari & Tornikoski, 2001*). Resultaten från enkätstudien indikerade på att det i princip inte fanns någon komponent inom kompensationspaketet som motiverade expatriaterna. Det enda som nämndes av de relativt få svarande på denna fråga var aktieoptioner, något som enligt teorin torde räknas som en komponent bidragande till extrinsic motivation. Varför denna upplevdes skapa motivation tror vi beror på att den är länkad till expatriatens prestation, vilket även stämmer överens med teorin (*Kanungo & Hartwick, 1987*). Med prestation syftar vi på att expatriaten har vissa typer av krav på sig för att få ta del av aktieoptionerna, i vanliga fall handlar det om att stanna i företaget under en viss tid. De övriga komponenterna i kompensationspaketet är inte länkade till prestation på samma sätt vilket återigen riskerar att få expatriaten att uppfatta paketet som ett slags pris för att denne tar sig an uppdraget. Detta påstående stöds även av de svar vi fick i de öppna enkätfrågorna där en expatriat till exempel svarade att denne såg många av komponenterna som nödvändiga för att expatriaten ska ta uppdraget. Ett internationellt uppdrag som detta menar expatriaten är kopplat till stora uppoffringar och då krävs det att personen får en redig ersättning.

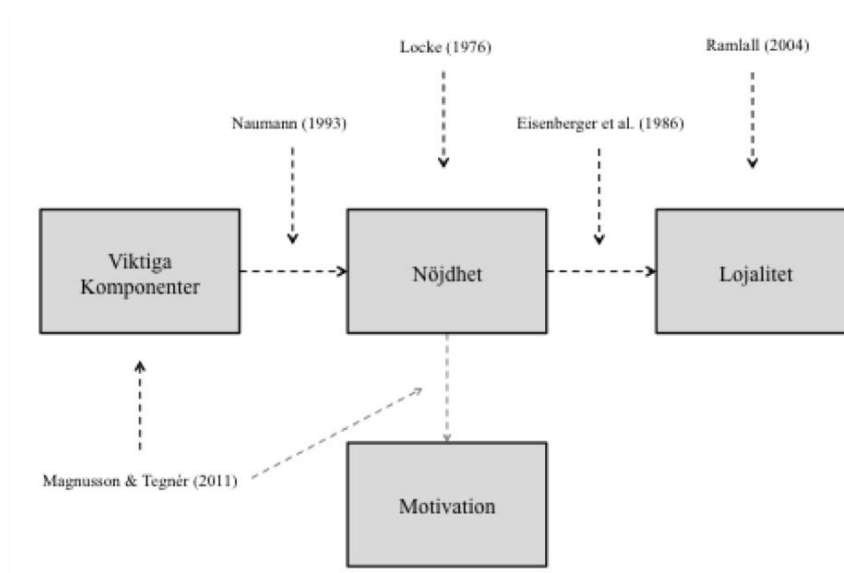
Intressant nog svarade dock ingen av expatriaterna att bonus var något som motiverade dem. Detta kan annars vara något som ofta ses som en stark variabel kopplad till prestation. Anledningen till att de inte känner sig motiverade av denna komponent tror vi oss ha funnit i de öppna frågorna. Där påpekade flertalet av respondenterna att bonussystemet var konstigt utformat då det framförallt var länkat till företagets generella resultat. Gick företaget dåligt försvann även mycket av expatriatens bonus även om denne möjligtvis arbetat och presterat mycket bra under perioden.

Resterande respondenter som inte svarade att aktieoptioner var något de motiverades av svarade antingen att de inte upplevde att någon specifik komponent i kompensationspaketet motiverade dem eller att det fanns andra utomstående faktorer som gjorde dem motiverade. Detta var faktorer som inte är relaterade till kompensation eller ersättning. I de flesta fall var motivationsfaktorerna sammanlänkade med någon typ av personlig interaktion med organisationen.

Trots att endast en enskild komponent inom kompensationspaket nämndes som motiverande fann vi ett samband mellan expatriaternas nöjdhet och motivation. Genom en

regressionsanalys kunde vi studera hur nöjdhet förklarar motivation. Resultatet visade att nöjdhet förklarar motivation till ungefär 40 % och om nöjdheten ökar med en enhet ökar motivationen med 0,646 enheter. Det innebär att det går att öka expatriaternas motivation genom nöjdhet. Vad som däremot kan ifrågasättas är hur expatriaterna ser på motivation. De anser att de är väldigt motiverade av kompensationspaketet (7,17 av 10), men som tidigare poängterat, nämner de knappt någon specifik komponent som motiverar dem. Det här betyder att deras höga motivation endast förklaras av nöjdheten. Det kan tolkas som att komponenterna inom ett kompensationspaket inte kan motivera expatriater, utan endast göra dem nöjda. Är de däremot nöjda kan de motiveras av sitt kompensationspaket, vilket redovisas i figur 3 nedan.

### Sambandet mellan komponenter, nöjdhet, lojalitet och motivation



**Figur 3 – Sambandet mellan komponenter, nöjdhet, lojalitet och motivation**

I enlighet med teorin borde det vara extrinsic motivation som expatriaterna upplever i samband med kompensationspaketet (Lin, 2007). Trots att liknande resultat inte publicerats finner vi ett samband mellan hur nöjda expatriaterna är med hur motiverade de är. Även fast det ovanstående resultatet är signifikant tar vi hänsyn till att vi har ett induktivt arbetssätt och att vi endast använder ett litet urval från en specifik organisation. Resultatet kan därför inte ses som teoribildande. Genom upprepade undersökningar kan däremot teori skapas och vår iakttagelse bekräftas eller förkastas.

Slutsatsen vi kan dra av detta är att det inte verkar finnas någon komponent inom ett kompensationspaket som motiverar expatriaten bortsett från aktieoptioner. En viss form av extrinsic motivation kan uppnås genom inkludandet av aktieoptioner i kompensationspaketen. Intrinsic motivation går däremot endast att finna på andra håll utanför själva paketet och vi anser det troligt att det även fortsättningsvis kommer vara svårt att lyckas integrera dessa faktorer in till en kompensationspaket och uppnå den ursprungliga motivationsnivån. Denna typ av motivation som inkluderar de tre sista stegen inom Maslows behovstrappa bör därför arbetas med utanför ramarna för kompensationspaket. Vill företaget skapa motivation, genom ett kompensationspaket tror vi slutligen att de måste inkludera fler variabler som har en tydlig koppling till prestation och som inte påverkas av utomstående faktorer. Däremot finns det ett samband mellan nöjdhet och motivation, där nöjdhet delvis förklarar och påverkar motivationen. Det innebär att vår studie visar att motivation inte direkt kan uppnås genom kompensationspaket, men via nöjdheten.

## 6.0 Slutsats

---

*I detta avsnitt sammanfattar vi studiens resultat som besvarar frågeställningen beskriven i uppsatsens inledning.*

---

Syftet med uppsatsen var att undersöka fenomenet lojalitet och motivation genom kompensationspaket och således besvara frågeställningen: *Hur kan internationella företag, genom kompensationspaket, skapa lojalitet och motivation hos expatriaten?*

Utifrån att undersöka vilka komponenter inom kompensationspaket som är viktiga för olika grupper av expatriater har vi kommit fram till ett antal slutsatser. Resultatet indikerade på att det framför allt är de finansiella komponenterna såsom den totala lönenivån i samband med hälsovård, försäkringar och boende som är mest betydelsefullt. Vid vidare analys fann vi även skillnader mellan olika typer av grupper. Exempelvis värderade singlar stödfunktioner från organisationen högre än de som hade partner eller var gifta. Vidare fann vi även skillnader mellan expatriaterna med barn och de utan barn. I detta fall var utbildning den högst avvikande komponenten mellan grupperna. På samma sätt speglades dessa skillnader åt i analysen mellan åldersgrupper. Återigen belystes skillnader som handlade om att expatriaten befann sig i olika delar av familjelivscykeln. Även vilket kön expatriaten hade visade sig påverka värderandet av de olika komponenterna. Den kvinnliga expatriaten belyste komponenter som inkluderade stöd och flexibilitet som viktigare än mannen. Utöver dessa skillnader mellan ovanstående grupper fann vi även att de faktorer som driver beslutet om att anta utlandstjänsten i sin tur påverkar vilka komponenter som är viktiga i ett kompensationspaket.

Genom dessa analyser har vi funnit vilka komponenter som är viktiga för expatriaten. Resultaten skapar vidare möjlighet för att optimera paket efter den specifika expatriaten och drivkrafterna bakom beslutet att anta uppdraget. Det här leder till möjligheten att undvika att inkludera komponenter som inte är lika viktiga. Genom att välja rätt komponenter i kompensationspaketet, och fokusera på vem expatriaten är, skapas nöjdhet hos expatriaten. Detta menar teorin leder till att expatriaten utvecklar lojalitet gentemot organisationen. Hänsyn har även tagits till den medföljande partnern då det visat sig att denne har en avgörande betydelse för om expatriatens uppdrag blir lyckad eller ej. Den medföljande värderade komponenter som kunde kopplas till familjens välbefinnande högre än expatriaten, vilket även speglade hur de motiverade sina val.

Vad gällde motivation fann vi inte några tydliga svar för vilka komponenterna inom kompensationspaketet som expatriaten kände sig motiverad av. Det enda gemensamma svar som nämndes var aktieoptioner, något som vi anser bidra till expatriatens motivation då det är länkat till prestation. Slutsatsen blir därmed att det knappt finns några komponenter inom kompensationspaketet som driver motivation. Det här är någonting som expatriaten istället finner utanför kompensationspaketet. Vill organisationen förhöja motivationen genom ett kompensationspaket tror vi att de måste inkludera fler komponenter som har en tydlig koppling till prestation och som inte påverkas av utomstående faktorer. Däremot finns det ett samband mellan nöjdhet och motivation. Resultaten visade att motivation delvis förklarades och påverkades av den totala nöjdheten med kompensationspaketet. Det här innebär att expatriaten inte kan identifiera specifika komponenter kopplade till motivation, utan bara vad som gör dem nöjda – vilket i sin tur leder till ökad motivation.

Denna studie har därmed besvarat problemformuleringen som satte ramarna för uppsatsens innehåll: *Hur kan internationella företag, genom kompensationspaket, skapa lojalitet och motivation hos expatriaten?* Genom att ha skapat oss en förståelse för vad expatriaten upplever som viktigt inom ett kompensationspaket öppnas möjligheter för att anpassa dem efter den specifika expatriaten och därmed få denne att känna en högre grad av nöjdhet. Genom nöjdheten kommer även lojalitet till organisationen skapas vilket minskar risken för att expatriaten under eller efter sin vistelse ska lämna organisationen och bli till en förlorad resurs. Det finns även ett samband mellan nöjdhet och motivation då nöjdhet delvis förklarar och påverkar motivationen. Däremot kunde vi inte finna konkreta komponenter som skapar motivation genom dagens kompensationspaket.

## 7.0 Implikationer, kritik till studien och framtida forskning

---

*I följande avsnitt belyser vi studiens bidrag och vilka praktiska implikationer vi ser att den medför. Vi diskuterar även studiens begränsningar samt avslutar med förslag till framtida forskning.*

---

### 7.1 Implikationer

Resultaten och slutsatserna av denna uppsats medför en rad implikationer för internationella organisationer som använder expatriater. Den första insikten vi genom denna uppsats förhoppningsvis har skapat är att det är en komplex fråga med kompensationspaket och dagens metoder av utformning är främst inriktade på var och vad expatriaten är. När världen börjar globaliseras och företag använder expatriater i större utsträckning blir det därför viktigare att fokusera på att utforma rätt kompensationspaket. Vi hoppas genom att belysa vilka komponenter som är viktiga och skillnaderna mellan hur de värderas väcka intresse för att fokusera utformningen av kompensationspaket till att också inkludera vem expatriaten är.

Vi vill här argumentera för att en optimering av de viktigaste komponenterna utifrån vem expatriaten är leder till en högre grad av nöjdhet. Det är viktigt för organisationer eftersom nöjdhet leder till lojalitet (Naumann, 1993; Eisenberger et al., 1986). Misslyckas företaget riskerar de däremot att motsatt effekt uppstår, att expatriaterna lämnar dem (Williams et al., 2008). Vi vill dock höja en varningens finger för att kompensationspaket i dagsläget kan representera ett ”pris” för expatriaten. För mycket fokus på finansiell ersättning i kompensationspaketen påverkar expatriaten till att se det som ett måste för den ”upppoffring” de gör genom att acceptera uppdraget. En implikation av denna insikt är att organisationer kan genom att undersöka vad som är viktigt för olika individer även skapa en personligare interaktion och komplettera agentteorin.

I linje med det här fann vi även att det endast finns ett litet samband mellan komponenterna i kompensationspaketen och motivation. Trots att syftet med kompensationspaket är att attrahera och motivera. Det enda som nämndes var incitament kopplade till egna prestationen, någonting som tillsammans med ytterligare motivationskomponenter bör inkluderas i kompensationspaket för att öka motivationen. Det visade sig däremot finnas ett samband mellan nöjdhet och motivation. Det betyder att företag kan motivera sina expatriater genom att göra dem nöjdare med kompensationspaketen.

Slutsatsen är att de praktiska implikationerna av studiens resultat är att organisationer och företag ska fokusera på att göra sina expatriater nöjda med kompensationspaketen. Att få dem nöjda har olika innebörder beroende på vem expatriaten är, men generellt för vår studie ska kompensationspaketen ersätta – inte stödja. Enligt teori leder en optimering av kompensationspaket till en nöjdare och mer lojal expatriat. Vi fann även ett samband mellan nöjdhet och hur motiverad expatriaten är av sitt kompensationspaket.

## 7.2 Kritik till studien

En begränsning med vår studie är att vi endast har studerat ett företags expatriater. Det här medför risken att företagets kultur påverkar resultatet. Antalet respondenter medförde även att det inte alltid var ett statistiskt representativt urval vid segmenteringarna. Dessa två faktorer medför att studien blir svår att göra generaliserbar. Dock vill vi vara tydliga med att resultatet inte avser att vara teoribildande utan snarare en första ansats till att undersöka ämnet. Ytterligare en begränsning är att vi inte kunde ta hänsyn till i vilken situation expatriaten befann sig i. Olika länder medför olika kulturer och varierande statsskick. Vad som är viktigt i ett land är kanske icke relevant i ett annat. Det gäller även för expatriaternas bakgrund, då de kan ha mer eller mindre erfarenhet av andra kulturer sedan tidigare som påverkar behovet av vissa komponenter. Vi kunde inte heller påverka i vilken situation de befann sig i när enkäten genomfördes. Kritiken ovan är även tillämplig för de medföljande och deras medverkan i studien.

Vid valet av källor har vi uteslutande använt erkända databaser (EBSCO, Emerald) för att finna relevant litteratur inom ämnet. Vi har även använt oss av tryckta böcker för att samla in information. Trots att de använda källorna har ett spann över de senaste årtiondena anser vi att de fortfarande är pålitliga. Vi har strävat efter att vara så uppdaterade som möjligt inom de olika områden vi har utforskat för att besvara vår frågeställning.

Artiklarna vi har använt oss av är granskade av fackfolk, vilket innebär att de tillhör källor med högsta gradens sakkunskap och vetenskaplighet (*Rienecker & Stray Jørgensen, 2009*). De är noggrant kontrollerade av personer kunniga inom området och möjlig kritik till studierna skulle därför snabbt bli officiell, något vi inte funnit. Detta gör dem till mycket pålitliga källor för vår studie.

### 7.3 Framtida forskning

Det som framförallt skulle önskas göra vid framtida forskning är att utöka undersökningsunderlaget och finna expatriater inom olika organisationer och olika länder för att på så sätt göra resultaten representativt för den totala populationen. Även om vår studie i många fall inte kunnat ge signifikanta skillnader mellan grupper på grund av den knappa skaran respondenter har vi sett tydliga tecken på vilka skillnader som finns. Genom en större och mer breddad studie skulle möjlighet finnas att närmre bevisa de resultat vi fått ta del av. Samtidigt vore det även intressant att utöka antalet komponenter, låta komponenterna bli ännu mer specifika samt att utöka antalet kvalitativa intervjuer. Detta skulle ge en tydligare bild av vad som efterfrågas och varför.

Då vår uppsats vidare inte kunde finna tydligt stöd för att motivation skapades av kompensationspaket, så vore detta ett intressant ämne för framtida forskning. Motivation är något som flertalet författare menar är ett av de viktigaste syftena med kompensationspaket idag och därför bör detta undersökas närmre. För att analysera detta skulle exempelvis en studie av vilka faktorer som gör att en expatriat känner motivation i sitt arbete vara till sin rätt. Dessa skulle sedan kunna inkluderas i ett kompensationspaket och se till att kompensationspaketet fick en större bredd och drev denna känsla.

## 8.0 Referenser

### 8.1 Tryckta källor

- Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod", Lund: Studentlitteratur
- Arthur, W. & Bennet, W. (1995), "The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success", *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 99-114
- Aycan, Z. & Kanungo R.N. (1997), "Current issues and future challenges in expatriate management", In Saunders, D.M. and Aycan, Z. (eds) *New Approaches to Employee Management – Expatriate Management: Theory and Research*. Greenwich, CT: JAI Press
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1999), "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, vol. 16, issue 2, pp. 291 – 317
- Black, J.S. & Stephens, G. (1989), "The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment in Overseas Assignments", *Journal of International Business Studies*, 21: 357 – 81
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E. & Stroh, L.K. (1999), "Globalizing People through International Assignment", Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Black, J. S. (1991), "When Yankees come home: Returning expatriates feel foreign in their native land", *Journal of International Business Studies*, 22(4), 671-695
- Bogren, H. (2008), "Flytta eller stanna? Betydelsen av plats och platsförankring för den kvalificerade arbetskraftens internationella migration", Lund: Media-Tryck
- Bonache, J. & Fernández, Z. (1997), "Expatriate Compensation and Its Links to Subsidiary Strategic Role: a Theoretical Analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 457-475
- Bonache, J. (2006), "The compensation of expatriates: a review and a future research agenda", i Stahl, G.K. & Björkman, I. (Eds), *Handbook of Research in international Human Resource Management*, Edwards Elgar, Cheltenham, pp. 158 – 75
- Brett, J.M., Stroh, L.K. & Reilly, A.H. (1993), "Pulling up roots in the 1990s: who is willing to relocate", *Journal of organizational Behavior*, Vol. 14 No. 1, pp. 49 – 60
- Briscoe, D.R. (1995), "International Human Resource Management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Caligiuri, P.M., Hyland, M.A.M. & Bross, A.S. (1998), "Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 598 – 614

- Cerdin, J.L. & Le Pargneux, M. (2009), "Career and international assignment fit: Towards an integrative model of success", *Human Resource Management*, 48:1, 5 – 25
- Crandall, L.P & Phelps, M.I. (1991), "Pay for a Global Work Force", *Personnel Journal* 70:2, 28 - 33
- Denscombe, M. (2009), "Forskningshandboken", Studentlitteratur: Lund
- Dowling, P.P., Schuler, R.S. & Welch, D.E. (1994), "International Dimensions of Human Resource Management", Second edition. Belmont: Wadsworth, inc.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507
- Eisenhardt, K.M. (1988), "Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensations", *Academy of Management Journal* 31, 488 - 511
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996), "The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings" *Journal of Marketing*, 60(4): 7 – 18
- Gomez-Meija, L.R. & Balkin, D.B. (1992), "Determinants of faculty pay: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal* 35, 921 – 955
- Hamill, J. (1989), "Expatriate policies in British multinationals", *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 19 – 26
- Harvey, M. (1993a), "Empirical evidence on recurring international compensation problems", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 782 – 99
- Harvey, M. (1993b), "Designing A Global Compensation System– The Logic and A Model", *The Columbia Journal of World Business*, Vol. 28, No.4, pp. 56–72
- Harvey, M. (1995), "The Impact of Dual-Career Families on International Relocations", *Human Resource Management Review*, vol. 5, Issue 3, pp. 228-244
- Havens, T. (1993), "The change-dazed manager", *Harvard business Review*, September-October, 22-37
- Lin, H.F. (2007), "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", *Journal of Information Science*, 33:2, 135–149
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", i Dunnette, M.C.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 1297 – 349
- Longenecker, C.O. (2011), "How the best motivate workers", *Industrial Management*, pp. 10-13
- Logger, E. & Vinke, R. (1995), "Compensation and appraisal of international staff. Compensation and appraisal in an international perspective", In A. Harzing & J. Van

- Ruyssseveldt (Eds). *International Human Resource Management - An Integrated Approach*. London: Sage Publications
- Malhotra, N. K. (2004), "Marketing Research: An Applied Orientation", 4th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal
- Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2007), "Marketing Research: An Applied Approach", 3<sup>rd</sup> edition, Harlow, England
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2002), *Compensation*. 7th ed. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin Pubs
- Naumann, E. (1993), "Organizational predictors of expatriate job satisfaction", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 61-80
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- Pate, J. & Scullion, H. (2010), "The changing nature of the traditional expatriate psychological contract", *Employee Relations* 32:1, 56–73
- Pellico, M.T. & Stroh, L.K. (1997), 'Spousal Assistance Programs: An Integral Component of the International Assignment', In Saunders, D.M. and Aycan, Z. (eds) *New Approaches to Employee Management – Expatriate Management: Theory and Research*. Greenwich, CT: JAI Press
- Pires, G., Stanton, J. and Ostefeld, S. (2006), "Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries: marketing insights", *Cross Cultural Management*, Vol. 13, pp. 156-70
- Ramlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employs retention within organizations", *The Journal of America Academy of Business*, Vol. 5 No.1/2, pp.52-63
- Repstad, P. (1999), "Närhet och distans, kvalitativa metoder i samhällsvetenskap", Lund: Studentlitteratur
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, S.P. (2008), *Att skriva en bra uppsats* (2. uppl.). Malmö: Liber
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology* 25:54-67
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007), "Research methods for business students", (4<sup>th</sup> edition.), Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Schell, M.E. and Solomon, C.M. (1997), "Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management", New York: McGraw-Hill

- Sims, R.H. & Schraeder, M., (2004), "An examination of salient factors affecting expatriate cultural shock" *Journal of Business and Management*, vol. 10, issue 1, pp. 73-87
- Stahl, G.K. & J. Cerdin (2004), "Global careers in French and German multinational corporations", *Journal of Management Development*, 23: 9, 885-902
- Stone, R.J. (1986), "Compensation: Pay and Perks for Overseas Executives", *Personnel Journal*, 65(1): 64–9
- Stroh, L.K. (1995), "Predicting turnover among repatriates: can organisations affect retention rates?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 443-56
- Stroh, L. K., Brett, J.M., Bauman, J. P. & Reilly, A.H. (1996), "Agency theory and variable compensation strategies", *Academy of Management Journal* 39, 751–767
- Suutari, V. & Tornikoski, C. (2001), "The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates", *International Journal of Human Resource Management*, 12:3, 1–16
- Söderlund, M. (2001), "Den lojala kunden", Liber Ekonomi, Malmö
- Söderlund, M. (2005), "Mätningar och Mått – i marknadsundersökningarnas värld", Malmö, Liber Ekonomi
- Tosi, H.L., Jr. & Gomez-Mejia, L.R. (1989), "The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective", *Administrative Science Quarterly* 34, 169–190
- Trost, J. (2002), "Att skriva uppsats med akribi", Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Wentland, D.M. (2003), "A new practical guide for determining expatriate compensation: the comprehensive model", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 45-50
- Werner, S. & Ward S. G. (2004), "Recent compensation research: An eclectic review", *Human Resource Management Review*, 14, 201–227
- Williams, M.L., Brower, H.H., Ford, L.R., Williams, L.J. & Carraher, S.M., (2008), "A comprehensive model and measure of compensation satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639 – 668

## 8.2 Muntliga källor

- Lork-Diseborn, M. (2011), International Assignee Coordinator Oriflame, [Intervju], Stockholm, 2011-03-09

## 8.3 Internetkällor

- Oriflame (2011), "Oriflame in Brief", Oriflame, Tillgänglig online: [http://www.oriflame.com/About\\_Oriflame/About-Oriflame/](http://www.oriflame.com/About_Oriflame/About-Oriflame/) [Hämtat: 2011-03-28]

## 9.0 Bilagor

### Bilaga 1 – Oriflame International Assignee Survey

We are two students from the Stockholm School of Economics who are currently in the process of writing our bachelor thesis in management. The topic we aim to study is compensations packages for international assignees. We want to learn which factors in a compensation package are important for you, the international assignee. Our ambition is to cover all possible compensation factors and not just those specific to Oriflame. The survey takes approximately 10 minutes and will be used as empirical data for our thesis. The results will be used to make general conclusions about international assignees' preferences when it comes to compensation and benefits. Since this is a university thesis all answers will be anonymous, so try to be as accurate as possible. We are grateful for your participation!

Are you an international assignee?

- ☐ Yes (1)  
☐ No (2)

The survey consists of three parts. The first part of the survey asks you to rate the importance of different benefit components that are related to working as an international assignee.

Q1 How important are the following components in an international benefit package for you?

|                                                                 | Not very important (1) | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | Very important (7)    |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Total salary level (Fixed salary) (1)                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cost of living (food, living costs etc.) (2)                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Housing (rent, housekeeping etc.) (3)                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Education (school fees, tuition etc.) (4)                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cash allowances (lump sums for expenses, moving costs etc.) (5) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bonuses (performance, annual etc.) (6)                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Insurances (life, family, travel etc.) (7)                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Health care (medical bills, hospital etc.) (8)                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Travel (paid home travels, holidays etc.) (9)                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transportation (Company car etc.) (10)                          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Private financial help (help with taxes, etc.) (11)             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Flexibility of the company (coverage for unexpected             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                             |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| costs, adjust to needs etc.) (12)                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
| Guidance and mentorship (country tips, former international assignee mentor etc.) (13)      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Spousal support (career help, education, skill courses, activities etc.) (14)               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Social activities (help finding other international assignees, family activities etc.) (15) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q2 Which are the three most important components in an international benefit package for you?

- 1 \_\_\_\_\_.
- 2 \_\_\_\_\_.
- 3 \_\_\_\_\_.

Q3 Why are these three components the most important?

Q4 Are there any components that haven't been mentioned that you feel are important for an international benefit package?

The second part of the survey is covering your current benefit package with Oriflame. Your answers are anonymous so please try to be as accurate as possible.

Q5 What components are included in your international benefit package today? (List all factors ex: housing, driver etc.)

Q6 What is your overall satisfaction with factors in your current international benefit package?

|                   | 1 (1)                 | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | 7 (7)                 | 8 (8)                 | 9 (9)                 | 10 (10)               |                |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Very dissatisfied | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very Satisfied |

Q7 To what extent did your international benefit package met your expectations?

|                                  | 1 (1)                 | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | 7 (7)                 | 8 (8)                 | 9 (9)                 | 10 (10)               |                           |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Falls short on your expectations | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Exceeds your expectations |

Q8 How well did the international benefit package compare to your ideal package?

|                             | 1 (1)                 | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | 7 (7)                 | 8 (8)                 | 9 (9)                 | 10 (10)               |                         |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Not very close to the ideal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very close to the ideal |

Q9 Are there any components in your benefit package that you are particularly satisfied with? If so, please give a short explanation below.

Q10 Are there any components in your compensations package that you are less satisfied with? If so, please give a short explanation below.

Q11 How motivated do you feel with your international compensation package today?

|                  | 1 (1)                 | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | 7 (7)                 | 8 (8)                 | 9 (9)                 | 10 (10)               |                |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Very unmotivated | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Very Motivated |

Q12 Are there any components in your compensation package that you feel extra motivated by?

---

This is the last part of the survey. In order to see how different segments answer we kindly ask you to fill in the information below.

Q13 What is your gender?

- ☐ Male (1)
- ☐ Female (2)

Q14 What is your age?

- ☐ > - 20 (1)
- ☐ 21-24 (2)
- ☐ 25-30 (3)
- ☐ 31-35 (4)
- ☐ 36-40 (5)
- ☐ 41-50 (6)
- ☐ 51 - > (7)

Q15 What is the level of your position?

Q16 What region are you currently working in?

- ☐ Latin America (1)
- ☐ Asia (2)
- ☐ CIS & Baltics (3)
- ☐ EMEA (4)

Q17 How long have you been in your current region?

- ☐ 0 - 3 months (1)
- ☐ 3 - 6 months (2)
- ☐ 6 - 12 months (3)
- ☐ 1 - 2 years (4)
- ☐ 2 - 3 years (5)
- ☐ >3 years (6)

Q18 How much did these factors influence your decision to work abroad?

|                                | No influence<br>(1)   | 2 (2)                 | 3 (3)                 | 4 (4)                 | 5 (5)                 | 6 (6)                 | Very much<br>influence (7) |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| New culture<br>(1)             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Personal<br>development<br>(2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Career (3)                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Financial (4)                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |
| Social<br>Experience (5)       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      |

Q19 What is your country of origin?

Q20 How long have you been with Oriflame?

- ☐ 0 - 3 months (1)
- ☐ 3 - 6 months (2)
- ☐ 6 - 12 months (3)
- ☐ 1 - 2 years (4)
- ☐ 2 - 3 years (5)
- ☐ 3-5 years (6)
- ☐ 5 - 10 years (7)
- ☐ >10 years (8)

Q21 Have you had any previous experience with international assignments?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q22 What is your current status living in your country? (Check all that apply)

- ☐ Single (1)
- ☐ Partner (2)
- ☐ Married (3)
- ☐ Children (4)

You are now done! If you have any questions regarding this survey, feel free to contact us at 50034@student.hhs.se. Please click next to submit the survey. Thank you for your cooperation.

---

*Vi har bara inkluderat den sista delen av enkäten till de medföljande då detta var det enda som skiljde de två enkäterna åt. Dessutom svarade inte de medföljande på Q5 – Q12 i enkäten ovan.*

---

## **Bilaga 2 – Oriflame International Assignee Spouse Survey**

This is the last part of the survey. In order to see how different segments answer we kindly ask you to fill in the information below.

Q5 What is your gender?

- ☐ Male (1)
- ☐ Female (2)

Q6 What is your age?

- ☐ > - 20 (1)
- ☐ 21-24 (2)
- ☐ 25-30 (3)
- ☐ 31-35 (4)
- ☐ 36-40 (5)
- ☐ 41-50 (6)
- ☐ 51 - > (7)

Q7 What is the level of your spouses position?

Q8 What country are you currently living in?

Q9 How long have you been in your current country?

- ☐ 0 - 3 months (1)
- ☐ 3 - 6 months (2)
- ☐ 6 - 12 months (3)
- ☐ 1 - 2 years (4)
- ☐ 2 - 3 years (5)
- ☐ >3 years (6)

Q10 What do you do in the country? (Check all that apply)

- ☐ Work (1)
- ☐ Study (2)
- ☐ Maternity leave (3)
- ☐ Take care of the home (4)
- ☐ Take care of the children (5)
- ☐ Other (6)

Q11 What did you do in your home country? (Check all that apply)

- ☐ Work (1)
- ☐ Study (2)
- ☐ Maternity leave (3)
- ☐ Take care of the home (4)
- ☐ Take care of the children (5)
- ☐ Other (6)

Q12 What is your country of origin?

Q13 Have you had any previous experience with international assignments?

☐ Yes (1)

☐ No (2)

Q14 What is your current status? (Check all that apply)

☐ Partner (1)

☐ Married (2)

☐ Children (3)

### Bilaga 3 – Oriflame International Assignee Intervjumall

Hej,

Vi är två studenter från Handelshögskolan i Stockholm. För närvarande skriver vi vår kandidatuppsats och området som vi har valt att behandla är kompensationspaket för internationellt anställda medarbetare. Vi tycker det vore intressant att se vilka komponenter i ett kompensationspaket som är viktiga för medarbetarna.

För att kunna genomföra den här undersökningen så behöver vi hjälp med att tala med några internationella medarbetare. Det var då vi kom i kontakt med Oriflame och de har hjälpte oss att etablera den kontakten och kunna genomföra undersökningen på er.

Intervjun vi gör nu kommer bestå av ett fåtal öppna frågor om vilka komponenter du tycker är viktiga i ett kompensationspaket, oavsett om de finns hos Oriflame eller ej. Vi vill skapa oss en sådan bred uppfattning som möjligt för att kunna få med alla komponenter i den senare enkätundersökningen vi kommer att göra.

- Vilka faktorer tycker du är **viktiga** i ett kompensationspaket?
- Hur ska ett kompensationspaket utformas för att göra dig **nöjd**?
- Hur ska ett kompensationspaket utformas för att göra din respektive/familj **nöjd**?
- Vilka faktorer är viktiga för att du ska vara **lojal** mot företaget?
- Vilka faktorer i ett kompensationspaket **motiverar** dig?
- Vilka faktorer är **motiverande** för din respektive/familj?
- Finns det **någon annat** du skulle vilja tillägga som inte är sagt?