

Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

Kurs FEK 581, Kandidatseminarium 10 poäng, HT99

## **ATT TA HAND OM HUMANKAPITALET**

-

### **Utformning av differentierade belöningsystem för svensk industri**

Lund i januari 2000

Författare:           Martin Eliasson, Ekon. Stud.  
                              Jan Stenis, Civ.ing., Doktorand  
                              Marcus Ulander, Ekon. Stud.

Handledare:           Professor Claes Svensson

## Sammanfattning

Inom ramen för ett kandidatseminarium vid Företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, penetreras frågan om hur differentierade belöningsystem lämpligen utformas för tjänstemän inom svensk industri. Det visas att bl a långtgående implementering i vårt samhälle av dylika system för merit- och prestationsrelaterad individuell ersättning är en förutsättning för att företag ska kunna behålla sin mest kompetenta personal som framför allt behövs för att öka företags avkastning. Därmed säkras den långsiktiga företagsekonomiska överlevnaden som är en allmän förutsättning för upprätthållandet av bl a en harmonisk och demokratisk välfärdsstat.

För industrin i allmänhet, och för svensk industri i synnerhet, påvisas att följande trender är de mest betydelsefulla trenderna att anpassa sig till:

1. Tilltagande globalisering baserat på skapandet av kontakter genom uppbyggnad av individuella globala nätverk.
2. Minskat offentligt inflytande i samhällsekonomin, d v s reversering av förekommande kollektiveringsprocesser, vilket medför ett ökat inslag av prestationsrelaterad individualisering baserat på relevant kunskap, kompetens, dokumenterade (akademiska) meriter och produktivitet. Därvid kan framledes påräknas ökade incitament att genomgå akademisk ingenjörsutbildning.
3. Betoning av icke monetära och immateriella belöningars betydelse.

De slutsatser som dras av analysen ovan är primärt att såväl icke monetära som monetära former av differentierade belöningsystem bör komma till användning. För specifikt svensk industri dras slutsatsen att man i första hand bör införa ett differentierat belöningsystem baserat på möjligheten för anställda att, i proportion till respektive anställds prestationer, bygga upp individuella karriär- och utvecklingsfrämjande globala kontaktnät samt att erhålla delägarskap.

En dylik utveckling anses vara en förutsättning för att svensk industri framledes ska kunna attrahera, utveckla och behålla alltmer väsentlig kunskapsorienterad nyckelpersonal till fromma för såväl anställd som företag och samhälle. Detta anses i sin tur utgöra en förutsättning för långsiktig inhemsk överlevnad av primärt svensk verkstadsindustri d v s, med andra ord, en förutsättning för uppnående av tillräcklig långsiktig lönsamhet för denna näringsgren.

## Rekommendation

Det rekommenderas att man inom primärt svensk verkstadsindustri i första hand inför ett differentierat belöningsystem som, utöver traditionell fast grundlön, också ger prestationsrelaterade möjligheter att bygga upp individuella globala kontaktnät samt att erhålla delägarskap.

## Förord

Föreliggande uppsats har sitt ursprung i kunskapssamhällets snabba framväxt. Av skäl som framförs i uppsatsen är det synnerligen väsentligt för företag att, genom differentierade belöningsystem, kunna erbjuda sin personal attraktiva förmåner i relation till individernas respektive relativa kunskap, kompetens, dokumenterade (akademiska) meriter och produktivitet. Författarna har därför ansett det vara väsentligt att närmare penetrera denna frågeställning i detta fall mot bakgrund av specifikt svensk industris framtida behov.

Uppsatsen förfärdigas inom ramen för ett kandidatseminarium vid Företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet med Professor Claes Svensson och Docent Gösta Wijk som seminarieledare. Det avgränsande huvudtemat för seminariet är "företagsstrategi i förändring". Det av författarna valda ämnet för uppsatsen anses rymmas inom detta huvudtema enär det måste ses som ett inför framtiden avgörande strategiskt vägval för företag i vilken utsträckning de avser införa individuell premiering, d v s avser implementera ett differentierat belöningsystem.

Problemställningen angrips i enlighet med förefintlig referensram såsom denna är präglad av författarnas arbetslivserfarenhet och genomförda studier vid, förutom svenska tekniska högskolor och universitet även, tekniska högskolor och universitet i London respektive München. Därutöver får hos författarna rådande normer och värderingar anses ha betydelse för uppsatsens slutliga utformning. Ambitionen är dock tveklöst att så långt det är möjligt tillämpa strikt objektivitet.

Lund i januari 2000

MARTIN ELIASSON

JAN STENIS

MARCUS ULANDER

## Innehållsförteckning

<u>Rubrik</u>	<u>Sida</u>
Sammanfattning	
Förord	
Innehållsförteckning	
1. Inledning.....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problemställning.....	11
1.3 Syfte.....	12
2. Metod.....	13
2.1 Övergripande angreppssätt.....	13
2.2 Informationskällor.....	14
2.3 Källkritik.....	14
2.4 Avgränsningar.....	15
3. Litteraturoversikt.....	16
3.1 Individualisering som litterär utvecklingslinje.....	16
3.2 Nätverket som litterär trend.....	17
3.3 Betydelsen av monetär ersättning inom litteraturen.....	17
4. Systematisering av förekommande teorier för belöningsformer.....	19
4.1 Terminologi.....	19
4.2 Litterärt fack.....	19
4.3 Icke monetära belöningsformer.....	19
4.3.1 Besluts- och personligt ansvar.....	19
4.3.2 Företagsimage.....	20
4.3.3 Kontakter.....	20
4.3.4 Personlig utveckling.....	20
4.3.5 Självständighet och handlingsutrymme.....	20
4.3.6 Status.....	20
4.3.7 Säkerhet.....	21
4.3.8 Uppmärksamhet.....	21
4.3.9 Utlandsvistelse.....	21
4.3.10 Utmanande arbetsuppgifter och -innehåll.....	21
4.3.11 Öppen informations- och kommunikationskultur.....	21
4.4 Monetära belöningsformer.....	21
4.4.1 Bonus.....	21
4.4.1.1 Försäljningsbonus.....	21
4.4.1.2 Syntetiska optioner.....	22
4.4.1.3 Vinstdelning (Profit sharing).....	22
4.4.1.4 Årlig bonus för högsta ledningen.....	22
4.4.2 Delägarskap.....	23
4.4.2.1 Konvertibler.....	23
4.4.2.2 Köpoptioner.....	23
4.4.2.3 Leveragemodellen.....	23
4.4.2.4 Teckningsoptioner.....	23

4.4.3 Lön.....	24
4.4.3.1 Ackordlön.....	24
4.4.3.2 Grundlön.....	24
4.4.3.3 Prestationsrelaterad lön.....	24
4.4.3.4 Skill based pay.....	24
4.4.3.5 Övertidsbetalning.....	25
4.4.4 Materiella förmåner.....	25
4.4.5 Sociala förmåner.....	25
4.4.5.1 Försäkringar.....	25
4.4.5.2 Hemhjälp.....	25
4.4.5.3 Hälsovård.....	25
5. Omvärldsanalys av företagsstrategipåverkande faktorer.....	26
5.1 Omvärldsanalys i ett globalt perspektiv.....	26
5.2 Omvärldsanalys i ett europeiskt perspektiv.....	27
5.3 Omvärldsanalys i ett svenskt perspektiv.....	29
5.4 Känslighetsanalys av omvärldsanalys.....	31
6. Diskussion.....	32
6.1 Sammanfattning av dominerande trender.....	32
6.2 Rapporter som del av analysunderlag.....	32
6.3 Analys.....	33
7. Slutsatser inklusive SWOT-analys.....	35
7.1 Sammanfattande slutsatser.....	35
7.2 SWOT-analys.....	35
7.2.1 Styrkor.....	35
7.2.2 Svagheter.....	36
7.2.3 Möjligheter.....	36
7.2.4 Hot.....	37
8. Rekommendation.....	38
9. Sammanfattande vision.....	39
10. Behov av ytterligare forskning.....	40
11. Tackord.....	41
12. Referenslista.....	42
12.1 Böcker.....	42
12.2 Rapporter.....	42
12.3 Tidskrifter.....	43
12.4 Årsredovisningar.....	44
12.5 Muntliga källor.....	44
Bilagor	
Bilaga 1. Systematisering av differentierade belöningsformer.....	45

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

I dagens alltmer utpräglat kunskapsintensiva samhälle blir ett företags personal av allt större betydelse. Kunskap är en resurs som därvid alltmer är avgörande för framgång och konkurrensförmåga. Äldre och traditionella produktionsfaktorer, såsom tillgång till kapital och fysiska resurser typ maskiner och fabrikslokaler, är inte längre av lika stor betydelse. På grund av ökad sk shareholder value-orientering behövs framför allt den mest kompetenta personalen för att öka företagets avkastning och därmed öka detta shareholder value som en förutsättning för företagets långsiktiga överlevnad.

Medarbetare och kunskap är således, framförallt framledes, bland de allra värdefullaste resurserna i ett företag. Detta leder till att det blir av största betydelse för ett företags kontinuitet att behålla sin personal. I dagens globaliserade samhälle föreligger dock en fara för ökad lättörlighet för högkvalificerad personal. Orsaken därtill är att det blir allt lättare att byta arbete, starta eget eller att söka sig utomlands och därmed öka möjligheterna att erhålla intressantare arbetsuppgifter. Allra starkast position har konsulter inom IT-sektorn och finanssektorn där tillväxten är mest intensiv och bristen på kompetent arbetskraft är stor. Högre prestationstryck på grund av hårdare konkurrens, då avstånden krymper och information blir billigare, skapar också ett ökat behov av kompetent personal. Större resulterande självständighet för de anställda gör att företagen blir beroende av varje enskild individ eftersom de var och en har en alltmer unik kunskap. Allt detta sammantaget gör att företag måste anses behöva skapa ett differentierat belöningsystem för att på sikt, med säkerhet, kunna behålla sin värdefulla personal och därmed öka den interna kunskapspridning som är en förutsättning för bibehållen konkurrenskraft.

Författarnas således deklarerade ställningstagande till förmån för en markant ökad utbredning av förekomsten av differentierade belöningsystem, kan generellt motiveras även med de påtagliga fördelarna för samhället i stort med i ökande grad differentierad premiering. En nyligen utförd studie av Edgren och Rydeman (1999) visar att lösning av problemet med låg sysselsättningsgrad och hög arbetslöshet, kräver ett större inslag av marknadsanpassade löner och en i flera länder ökad lönespridning. En ökad lönespridning med lägre ingångslöner skulle underlätta för ungdomar och lågutbildade att komma in på arbetsmarknaden och ge en ökad drivkraft att satsa på en högre och svårare utbildning samt att ta på sig mer krävande arbetsuppgifter.

I studien avviker två länder markant från de övriga - USA och Storbritannien. Man har i dessa två länder dels en påtagligt större löneskillnad mellan medianlönen och den lägsta lönegruppen än övriga länder, dels har lönespridningen ökat successivt under perioden 1980-95. I USA var den relativa löneskillnaden år 1995 sålunda 109 % och i Storbritannien 81 %. USA och Storbritannien har tillsammans med Nederländerna den största lönespridningen i studien. Man har i dessa länder också haft en gynnsam utveckling av arbetslöshet och sysselsättning.

För de nordiska länderna var löneskillnaden mellan medianlönen och den lägsta lönegruppen endast i storleksordningen 30-40 %. Lönestrukturen är således mycket sammanpressad och lönebildningen har en alltför låg flexibilitet och påverkas därför i alltför liten grad av tillgång

och efterfrågan på arbetsmarknaden. Detta är en viktig orsak till de påtagliga flaskhalseffekterna vad gäller rekrytering av arbetskraft i samtliga nordiska länder.

Ett problem som i särskilt hög grad gäller Sverige är den låga utbildningspremien vilket är en orsak till en lägre andel högutbildade personer på den svenska arbetsmarknaden än i övriga jämförbara länder. "Utbildningspremie" ska därvid förstås som genomsnittlig löneskillnad mellan högutbildade (tre års högskola eller mer) och lågutbildade (ej gymnasieutbildning).

Studier av bl a Edin och Holmlund (1995) och Holmlund (1997) visar att lönen är en avgörande drivkraft för att individer ska vilja satsa på en längre och svårare utbildning och för att de ska ta på sig mer krävande arbeten vilket således motverkas av en sammanpressad lönestruktur. Statistik från Eurostat visar därvid att Sverige har lägst utbildningspremie inom EU (42 %). Relativt få gymnasister söker sig därmed vidare till universitet och högskola. Dessa minskade investeringar i humankapital utmynnar i effektivitetsförluster i ekonomin i form av minskad produktivitet eftersom välutbildad arbetskraft oftast uppvisar en hög produktivitet (Elmvik och Hallberg, 1995).

Svensk industri har tappat marknadsandelar inom framför allt de kunskaps- och FoU-intensiva sektorerna medan vi t o m stärkt vår position inom basindustrin. Problemet med en bristande utbildningsnivå p g a låg utbildningspremie är emellertid inte begränsat till dessa branscher utan är ett allvarligt hinder för expansion och förnyelse i hela ekonomin. Orsaken är att allt mindre kunskap under senare decennier "byggts in" i produkterna som därmed utvecklats mot allt lägre förädlingsvärde med påföljande lägre lönebetalningsförmåga. Industrin torde genom sin konkurrensutsatthet vara den sektor var inom totalproduktiviteten är högst varför en relativ tillbakagång där innebär en nedgång för produktiviteten i hela ekonomin. I samma riktning verkar den ökade internationella integrationen.

Den förhärskande uppfattningen om hur den svenska lönepolitiken bör utformas har således medfört alltför låga incitament till utbildning för den enskilde individen. Detta har i sin tur genom samvariationen mellan investeringar i humankapital och möjligheten att dra nytta av och införa ny teknik via materiella investeringar och produktförnyelse, medfört svagare produktivitet, försämrade konkurrenskraft och lägre tillväxt. (Jakobsson och Jagrén, 1993)

Annorlunda uttryckt är den svenska s k solidariska lönepolitikens influens således en starkt bidragande orsak till att Sverige successivt, under senare decennier, blivit allt fattigare. Exv har Sverige sedan början av 70-talet gått från 2:a till f n 18:e plats bland världens länder med högst BNP per capita. "Inget annat OECD-land har tappat lika många placeringar i rangordningen" mellan 1970 och 1997 (Konjunkturinstitutet, 1999). Denna negativa ekonomiska utveckling inverkar också starkt på medborgarnas sociala situation. Modern forskning utförd exv av Barro (1996) vid Harvard visar att BNP per capita är den faktor som är bäst korrelerad med förekomsten av stabila demokratier i ett globalt perspektiv.

Bl a den under senare år allmänt tilltagande oron i det svenska samhället kan således till viss del skyllas på i Sverige allmänt utbredd preferens för nivellering av individuella belöningar inom bl a arbetslivet. Av omtanke om medborgarnas bästa bör således verkas för att den s k solidariska lönepolitiken, i största möjliga utsträckning, ersätts av differentierade belönningssystem som ersättningsmässigt ideal för svensken i gemen. Förhoppningsvis kan

denna uppsats, i första genom opinionsbildning, bidra till förverkligandet av ett dylikt paradigmskifte.

## 1.2 Problemställning

Med ett differentierat belöningsystem ska förstås att det inte utgår lika stora belöningar till alla personer som är på samma hierarkiska nivå inom ett visst företag, utan att belöningarna är kopplade till individuella prestationer. Mer specifikt innebär termen "belöningsystem" att ersättning till anställda utgår som dels en icke monetär del, bestående av t ex ansvar, och dels som en monetär del uppdelad i en fast och en individuellt rörlig del. Denna karakterisering av begreppet är gemensam med bl a Armstrong (1993). "Belöningar" kan därvid utgöras av en mångfald olika principer och metoder för att premiera medarbetare som utmärker sig på ett positivt sätt. Belöningarna allokeras med andra ord dit där de logiskt sett är bäst ämnade att hamna och skapar därmed starka incitament för den operativa personalen att komma med förbättringsförslag och att alltid prestera sitt yttersta i alla situationer. Dylika belöningsystem torde därmed gynna såväl individer, företag som samhälle genom optimal resursallokering och därmed uppkommande optimal samhällseffektivitet.

Internationella företag påverkas idag i hög grad av den allt snabbare utvecklingen inom marknader, miljö och samhällspolitik. Företagsinterna organisatoriska förändringar tvingas fram genom relevanta globala strategiska förändringar såsom t ex ökande globalisering, avreglering av marknader samt kraftigt tilltagande konkurrens. Även inhemska faktorer, såsom t ex institutionella aktörer typ fackföreningar och rikspolitiska partier, har därvid betydelse. Dylika intressenter torde på sikt dock anpassa sig till rådande förhärskande globala trender och strömningar. Detta medför att individernas mobilitet ökar och att företag som inte är tillräckligt fokuserade på personalfrågor får betydande problem. För att företag i framtiden ska kunna vara framgångsrika i den internationella konkurrensen, måste de öka sin flexibilitet, reagera snabbare på kundernas krav samt förbättra kvaliteten på sina varor och/eller tjänster. Livstidsanställningar existerar inte längre utan människor är i stället alltmer intresserade av att byta arbete om deras personliga mål inte kan förväntas uppnås, eller om företaget de arbetar för inte skapar utmaningar som stämmer överens med deras individuella krav. Det blir således allt viktigare för företagen att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal genom väl genomtänkta strategier för detta. Dessa faktorer gör att det framöver blir allt viktigare för ett företag att skapa differentierade belöningsystem som tar hänsyn till de enskilda anställdas individuella önskemål och preferenser.

Företag måste alltså utarbeta specifika strategier för att attrahera, utveckla och behålla sin personal och därmed även den kunskap denna personal besitter. Ett differentierat belöningsystem blir därvid en synnerligen viktig komponent för att ett företag ska lyckas i den allt hårdare konkurrensen på den internationella marknaden. Som ovan visats har ett brett genomslag för differentieringsprincipen speciellt stor relevans för svensk industri samt har även stor betydelse för åstadkommande av harmoniska samhällsförhållanden. Frågan blir därmed hur differentierade belöningsystem för svensk industri bäst utformas mot bakgrund av ovan beskrivna globala omvärldsförändringar.



Bill Gates har uttalat följande:

*"Take away our 20 most important people and I tell you we would become an unimportant company (McKinsey, 1999b)."*

Det är därför tydligt att det inom kunskapsintensiv verksamhet är mest väsentligt att ge primärt intellektuellt verksamma toppkrafter tillräckliga incitament att stanna kvar och utvecklas inom företaget ifråga eftersom denna kategori har störst betydelse för företagets framtida välgång. Eftersom industrin, liksom andra näringsgrenar, blir allt mer kunskapsintensiv anses det därför lämpligt att begränsa studerade yrkeskategorier till enbart tjänstemän.

Den problemställning som avses studeras kan därmed sammanfattas i enlighet med följande fras:

*Hur utformas lämpligen ett differentierat belöningssystem för svensk industri?*

Baserat på denna problemformulering kan därmed det specificerade syftet med uppsatsen mer utförligt formuleras som följer:

### **1.3 Syfte**

Att rekommendera en lämplig utformning av differentierat belöningssystem för tjänstemän inom svensk industri mot bakgrund av förväntade strategiska omvärldsförändringar av relevans för industrisektorn på 5 års sikt.

## 2. Metod

### 2.1 Övergripande angreppssätt

Ovan angivna problemformulering angrips via ett antal olika etapper i syfte att erhålla en lösning på problematiken. Arbetsgången redovisas nedan i punktform:

- (1) Kontakt med ett antal större managementkonsultfirmor som idag aktivt undersöker, och implementerar sina rekommenderade belöningsystem i, företag på den internationella marknaden. Kontaktade företag är världsledande och är följande: Andersen Consulting, Ernst & Young och McKinsey. Dessa förmås ge upplysning om allmänt erkänd litteratur och allmänt erkända auktoriteter såsom ledande forskare och "managementgurus" inom området ifråga. Det anses också därvid vara intressant att införskaffa allmän information, åsikter och tips inför studien från experter som dagligen sysselsätter sig med aktuellt problem där detta kontinuerligt kan förväntas uppstå.
- (2) Studium av existerande rekommenderad relevant litteratur inom aktuellt område i syfte att skapa en uppfattning om vilka olika litterära strömningar och trender som föreligger inom detta område. Kontakt tas successivt även med de ledande forskare och auktoriteter som efterhand kommer till författarnas kännedom för information om ytterligare relevant material.
- (3) Sammanställning, klassificering och systematisering av olika funna teorikonstruktioner, baserat på (2), för att åstadkomma en uppfattning om vilka olika typer av belöningar som kan vara intressanta att närmare studera vid senare utförd analys.
- (4) Genomförande av omvärldsanalys med avseende på svensk industri i syfte att komma fram till ett antal faktorer av global företagsstrategisk art som kan tänkas påverka sektorns utveckling på 5 års sikt. Lämpliga informationslämnare återfinns på t ex Industriförbundet och Civilingenjörskörbundet (CF).
- (5) Studium av lämpligheten i olika belöningsystem mot bakgrund av systematisering baserat på (3) för användbarheten för svensk industri baserat på omvärldsanalys enligt (4). Tillvägagångssättet är att inom ramen för en "Diskussion" dras slutsatser genom att, med stöd av ytterligare relevanta externa utredningar, matcha framresonerade huvudsakliga omvärldstrender mot funna typer av belöningar. En precisering görs av inom vilken industriell näringsgren som framresonerade resultat är mest tillämpliga. En SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) görs av resulterande presenterat koncept för belöningsystem. SWOT-analys anses lämpligt att genomföra enär exempelvis Armstrong (1993) anger SWOT-analys som lämplig då den tar hänsyn till såväl interna som externa faktorer som påverkar belöningsystem. Interna faktorer avser styrkor och svagheter medan externa faktorer, som är utom kontroll för företaget ifråga, avser hot och möjligheter. SWOT-analys är dessutom en allmänt vedertagen modell som aktuell målgrupp (se 2.4, Pkt. 6) för uppsatsen är väl förtrogen med.
- (6) Rekommendation av lämpligt belöningsystem baserat på (5).
- (7) Författarna ger sin syn på förväntad utveckling för svensk industri, och även omvärlden, vid allmän implementering av rekommenderat belöningsystem i form av en "Sammanfattande vision" baserad på (6).
- (8) Analys av "Behov av ytterligare forskning" baserat på (7).

## 2.2 Informationskällor

Den *primärdata* som används härstammar främst från intervjuer. Intervjuade personer kommer från ovan nämnda konsultbyråer, den akademiska världen, arbetar för företag inom svensk verkstadsindustri eller arbetar för dessa företags branschorganisationer. Genom dylika intervjuer erhålls upplysningar om aktuell litteratur.

Information om *sekundärdata* såsom litteratur och böcker av intresse samt material från ovan nämnda konsultbyråer, som inte minst är till hjälp inför intervjuer med personer från dessa byråer, erhålls via Internet. I sökandet efter litteratur används också traditionella bibliotek samt Lunds universitets databas "Lolita". Nyttjade bibliotek är Ekonomiska kursbiblioteket, Ekonomiska biblioteket och Universitetsbiblioteken, samtliga vid Lunds universitet.

## 2.3 Källkritik

Nyttjade källor är indelade i fem olika sorter: (1) böcker, (2) rapporter, (3) tidskrifter, (4) årsredovisningar och (5) muntliga källor. Enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) är källkritik en urvalsmetod för att bedöma det insamlade materialet och för att rensa bort det oväsentliga. Ett antal kriterier för att bedöma källor anges i nämnd ordning:

1. Samtidskrav
2. Tendenskritik
3. Beroendekritik

*Samtidskravet* berör aktualiteten hos använda källor. De källor som nyttjas i denna uppsats är i allra högsta grad aktuella enär de med få undantag är publicerade efter 1995. Tidigare publicerade källor är medtagna därför att de ger grundläggande fakta om belöningsystem oberoende av sin aktualitet.

*Tendenskritik* avser de egenintressen som förekommer hos författarna till olika källor. När det gäller böcker så kan främst Norén anses vara partisk eftersom han i dagsläget ansvarar för utbildningen av arbetsgivare vid Sveriges Verkstadsindustrier. Medvetenhet finns dock om problemet och det får anses omöjligt att finna helt opartisk litteratur. Beträffande rapporterna och tidskrifterna så är det möjligt att intervjuade personer talar för egen vinnings skull. Åsikter från både arbetsgivare och anställda har dock beaktats. Vad gäller årsredovisningar så är dessa självklart vinklade för att få företaget att framstå i positiv dager. Det bör dock anföras att information från årsredovisningar till viss del bl a är konkreta exempel på hur man använder olika belöningsformer för anställda. Dylika deskriptiva förklaringar återger hur företag konkret fungerar belöningsmässigt och bör inte anses vara vinklade. Den relaterade muntliga källan (Widström) är liksom Norén knuten till Sveriges Verkstadsindustrier och kan därmed, som hävdas under 5.4, anses ha fabricerat en partsinlaga.

När det gäller *beroendekritik* så existerar möjligheten att olika källor är beroende av varandra så att t ex två intervjuade återger uppgifter från samma källa. Det kan vara så, och är till och med troligt, att lästa författare även har läst varandras verk och därmed tagit intryck av varandra. Detta anses dock inte som ett problem och måste dessutom anses vara ofrånkomligt.

## 2.4 Avgränsningar

1. Tjänstemän i Sverige verkar under influens av främst svensk lagstiftning och svenska arbetsmarknadsparterers agerande. Kännedomen om svensk industri är störst hos författarna och dessutom föreligger vissa lokalpatriotiska skäl. Därför begränsas den studerade industrin till *svensk* och ingen annan industri.
2. De ledande auktoriteterna inom den relevanta litteraturen återfinns inom den anglosaxiska hemisfären, närmare bestämt Storbritannien och USA. Från dessa länder kommer även merparten av producerad aktuell litteratur vilken allmänt anses ligga i forskningsfronten. Svensk litteratur anses också väsentlig att studera med anledning av uppsatsens inriktning mot specifikt svensk industri. Det anses därför lämpligt, av bl a tidsmässiga skäl, att med avseende på geografiskt ursprung avgränsa studerad litteratur till området Storbritannien, USA och Sverige.
3. Aktuell litteratur har vuxit fram under primärt ett 10-årsperspektiv och utvecklingen sker mycket snabbt. Det anses därför relevant att, med vissa undantag, studera förekommande litteratur för endast de senaste 5 åren.
4. Det anses, p g a den allt snabbare internationellt betingade utvecklingen, inte realistiskt att göra utfästelser för (globala) utvecklingstrender för en tidsrymd av mer än ca 5 år framåt i tiden.
5. Chansen att behålla kompetent arbetskraft ökar markant om denna ges verkligt inflytande i företaget ifråga. Större företag har därvid ett klart relativt underläge, eftersom avståndet mellan ledning och medarbetare är relativt sett större hos dessa företag. Differentierade belöningssystem kan baseras på bl a olika former för ekonomiskt eller annat inflytande. Eftersom behovet där således är störst, inriktas arbetet därför primärt på stora företag, d v s företag med över 500 anställda.
6. Föreliggande uppsats skrivs som en del av författarnas ekonomutbildning och ska bedömas primärt av handledare Professor Claes Svensson och även av övriga seminariedeltagare. Den primära målgruppen är därför individer från i första hand universitetsmiljö.

### 3. Litteraturöversikt

I det följande görs en översikt av förekommande litteratur inom området differentierade belöningsystem i form av en deskriptiv studie varvid såväl böcker, rapporter som tidskrifter nyttjas för att erhålla ett brett perspektiv. Syftet därmed är att kartlägga rådande litterära strömningar och trender inom aktuellt område för att erhålla en del av behövligt analysunderlag.

#### 3.1 Individualisering som litterär utvecklingslinje

En övergripande utgångspunkt i den studerade litteraturen är globaliseringsfenomenet med accelererande teknologisk utveckling och tilltagande entreprenörsanda som framträdande drivkrafter. Den absoluta majoriteten av författarna berör hur denna utveckling accentuerar betydelsen av funktionella individuella belöningsystem för att företagen ska kunna vara konkurrenskraftiga under kommande decennium. Orsaken anges till att det blir "krig" om de toppkrafter som har förmåga att leva upp till framtida ökade krav på kompetens av olika slag. (t ex Chambers et al, 1998)

Andra som förfäktar samma uppfattning är t ex Armstrong (1993) som, tillsammans med samarbetande kollegor, framhåller att individuella prestationer alltmer framöver kommer att belönas på bekostnad av ordinarie grundlön som belöningsbas. Bland svenska röster i samma riktning märks Peter Enström, VD för Turnit:

*"Traditionellt stod lönen i proportion till jobbets storlek, t ex antalet anställda och ekonomisk ansvar. Nu har den fasta grundlönen minskat i betydelse. Din prestation och dina personliga egenskaper avgör hur mycket du får betalt. Belöningsystemen går med nödvändighet ut över aktieägarna, men de kan å andra sidan konstatera att det ger en lägre risk och stabilare tillväxt (Veckans Affärer, 1999)."*

Andra svenskar som uttalat sig på likartat sätt är t ex Paul och Alm (1991) vilka omtalat behovet av individuella belöningar för att "kompensera personer som brinner för sin uppgift och har unika kunskaper inom ett visst område." De tar även upp att den s k solidariska lönepolitiken mer och mer förlorar mark som allmänt rättesnöre som en anledning till att individuella belöningar ökar i frekvens. Utvecklingen anses förstärkas av en tilltagande specialisering som framtingar god kännedom om aktuellt område hos de anställda vilka då ökar i enskild betydelse för företaget ifråga.

Armstrong (1993) framhåller också att den hierarkiska organisationen kommer att försvinna och att en total harmonisering av belöningar kommer att sättas i system i syfte att ge alla medarbetare samma förutsättningar till belöning i relation till presterade resultat. Torrington och Hall (1995) tar därvid upp till behandling begreppet "performance related pay" som innebär en belöning av anställda i relation till deras insats med avseende på sitt företags och arbetsgivares bästa. I synnerhet betonas de anställdas effektivitet och flexibilitet och samklagen mellan deras prestation och företagets överordnade målsättning, som betydelsefullt att beakta vid belöningar.

Allmänt anses den hårdnande konkurrensen göra det av största vikt att enskilda medarbetares prestationer är i överensstämmelse med det som gynnar företaget. Exempelvis medför allt viktigare just in time-leveranser att antalet enheter en anställd producerar per tidsenhet, blivit av mindre vikt. I stället prioriteras att varje individ kan prestera och producera på ett fullgott sätt, d v s kvaliteten av arbetet, vid angelägna tillfällen. Sammanfattningsvis utvecklas litteraturen i detta avseende i riktning mot tydligt framhållande av betydelsen av att tillskapa belöningssystem som beaktar adekvata individuella merprestationer och i mindre utsträckning beaktar den anställdes formella befattningsnivån i hierarkin.

### **3.2 Nätverket som litterär trend**

Vad gäller specifikt svensk verkstadsindustri, pekar Norén (1998) på vikten av individuella lönesystem som en förutsättning för att den svenska verkstadsindustrin ska kunna klara effekterna av globaliseringen av ekonomin. Den faktor som Norén anser vara viktigast för att förändra synen på belöningssystemen är framväxten av nätverkssamhället. Uppfattningen stöds av Gino Vettese (SAF, 1999a), koncernchef för Linné Group AB. Vettese framhåller vikten av att företag och anställda skaffar sig konkurrensbefrämjande nätverk. En anledning därtill anges vara att man genom globala kontaktnät kan få kontakt med folk från vilka kan erhållas för det egna företaget relevant och adekvat kunskap. En annan anledning är att de anställda genom sina kontaktnät kan erhålla intressantare arbetsuppgifter vid kontakt med intressanta och kunniga inspirerande kollegor världen över. Kontaktnätet fungerar därvid som en sorts belöning i sig. Vettese får medhåll av Tommy Hellström (SAF, 1999b) som hävdar att befattningsbaserade löner och traditionell arbetsvärdering inte används i dagens verksamheter, utan i stället är kompetensutveckling och delgivning av kompetens, d v s bildande av nätverk, de främsta strategiska faktorerna för åstadkommande av allt viktigare företagsintern spridning av unik belöningsgrundande medarbetarkompetens. Sammanfattningsvis förutses i litteraturen en ökande betydelse av uppbyggandet av helst globala nätverk för främjande av såväl företagens (internationella) konkurrenskraft som individens tillfredsställelse med sin arbetssituation som baserad på informationsinhämtande via nätverk. Även förmågan att bygga upp dylika torde i ökande utsträckning utgöra grund för individuella belöningar.

### **3.3 Betydelsen av monetär ersättning inom litteraturen**

En gemensam nämnare för all studerad litteratur är att monetär ersättning, d v s pengar, anses viktig som incitament för arbetsinsatser. Man omtalar ett otal olika sätt att monetärt belöna personal; allt från gruppbaseade löner till individuella löner via vinstdelning. Alla källor är dock även överens om att inte enbart pengar räcker för att motivera personal, utan att även andra, såväl materiella som immateriella, belöningsformer behövs. Företagen anses i allt större utsträckning vara tvungna att i sina strategier innefatta en noggrann avvägning mellan engagemanget i arbetsliv och privatliv för sina anställda. Att vara en attraktiv arbetsgivare kan därmed lika gärna handla om att erbjuda långtgående ekonomiskt stöd vid föräldraledighet som att erbjuda optioner. Ambitionen hos företagsledningen är då att via uttalat personliga erbjudanden bygga upp en starkare lojalitet mot arbetsgivaren än den som enbart pengar kan skapa.

Följande citat exemplifierar ovanstående uppfattning:

*"The significance of pay has been subject to intense and ongoing discussion. While the importance of pay to employees as a reason for working is rarely questioned, its direct motivational impact is a more contentious issue (Kessler, 1994)."*

*"Den fasta lönen blir allt mer en bisak när det tillkommer många nya komponenter. Belöningsystemet är ett styrinstrument och måste avspegla målen i verksamheten och företagskulturen, annars går det inte att attrahera rätt folk. Man skjuter sig i foten om man tror att det bara är en fråga om pengar. Det gäller att vara mer sofistikerad än så (Veckans Affärer, 1999)."*

Bland andra förespråkare för denna uppfattning kan nämnas t ex Hans Johansson (Dagens Industri, 1998), VD för Semcon, som säger att den företagskultur, de förmåner och de aktiviteter som företaget erbjuder är minst lika viktiga som själva lönen. Ett annat inlägg med samma andemening återfinns i SAF-tidningen (SAF, 1999b) vari personalcheferna för skånska VI- och Almegaföretagen resonerar sig fram till att: *"Attraktiva medarbetare tar en bra lön som givet och det är belöningar utöver denna som är viktigt."* Ett avslutande instämmande kommer från Bright och Parkin (1997) som skriver att pengar är en allt viktigare faktor för att de anställda ska prestera bra ju mindre komplexa arbetsuppgifter som föreligger. Pengar blir således en allt mindre viktig prestationshöjande faktor vid ökande komplexitet hos arbetsuppgifterna. I det sammanhanget framhåller Bright och Parkin att man måste tillse att den monetära belöningen är "rättvis" och passar ihop med rådande företagskultur och organisationskaraktäristika etc. Sammanfattningsvis anses således inte innehållet i lönekuvertet vara av avgörande betydelse för möjligheterna att attrahera, utveckla och behålla nyckelpersonal, utan även andra även immateriella faktorer är av motsvarande betydelse.

## 4. Systematisering av förekommande teorier för belöningsformer

### 4.1 Terminologi

I systematiseringen utgör icke monetära och monetära belöningar övergripande belöningsformer. Inom en "belöningsform" förekommer "principer", som t ex delägarskap, som i sin tur indelas i olika "metoder" vilket åsyftar den slutliga konkreta belöningen till den anställde. Inom icke monetära belöningar förekommer dock inga metoder utan enbart olika principer. Denna terminologi nyttjas genomgående i uppsatsen.

Enligt Widström (1999.12.01) existerar ingen enhetlig eller allmänt accepterad princip eller rekommendation för användande av nomenklatur eller specifika metoder för belöningsystem för industrin. Detta anses helt och hållet vara en fråga för aktuell administrativ enhet. Den presenterade klassificeringen är därför till övervägande del en produkt av författarnas egen kreativitet.

### 4.2 Litterärt fack

Den litteratur som använts kan nästan uteslutande hänföras till facket Human Resource Management (HRM). Enligt Armstrong (1993) och även Bright och Parkin (1997) kan HRM definieras som ett strategiskt medel för en organisation för att leda sin mest värdefulla tillgång, nämligen medarbetarna. Syftet anges som att förmå dem att individuellt och kollektivt bidra till att uppnå företagets mål om långvariga konkurrensfördelar. Belöningsystem är en integrerad del av HRM genom att belöningsystem måste finnas i ett företag för att uppnå överensstämmelse mellan de anställdas och företagets mål.

Geografiskt är studerad litteratur begränsad till Storbritannien, Sverige och USA inom vilka domäner förs ett resonemang om dominerande och kommande trender för belöningsystem. Rapporten från McKinsey (1999a) är värdefull när den återger synpunkter från experter som dagligdags arbetar med utformning av belöningsystem vilket gör den aktuell i sin beskrivning av förekommande trender. Även övrig litteratur ger inblick i historik för utvecklingen, samt pekar på rådande strömningar, inom området.

I nedanstående beskrivning av olika belöningsformer anges för flertalet underordnade principer och metoder hos vilka författare de återfunnits och ges en närmare beskrivning av deras innebörd. Därvid nyttjas nominella definitioner vid preciseringen. De källor som uppgifter hämtats ur är följande: Armstrong (1993), Bright och Parkin (1997), McKinsey (1999a), Norén (1998), Paul och Alm (1991), Torrington och Hall (1995) och Wilson (1995). Funna förhärskande huvudformer, med tillhörande principer och metoder, sammanställs också till ett översiktligt schema som återfinns som Bil. 1.

### 4.3 Icke monetära belöningsformer

#### 4.3.1 Besluts- och personligt ansvar

Enligt Armstrong (1993) är det en viktig motivationsfaktor för anställda att bli belönade med mer ansvar. Detta hänför sig till "den inre motivationen" eller enligt Armstrong: "*Jobbet i sig själv är en belöning om man tilldelas stort ansvar.*" För att uppnå dylika positiva effekter av ansvarsfördelning så erfordras att den anställde ges möjlighet att ansvara för funktioner som



ligger inom hans kunskapsområde. Vidare måste han känna ett personligt ansvar för utförda uppgifter. Arbetsuppgifter kan således läggas upp så att anställda deltar i planering, genomförande och kontroll av arbetet vilket ger motivationshöjande belöning i form av ansvar.

#### 4.3.2 Företagsimage

Medarbetare uppskattar vanligen om det företag de arbetar vid bidrar till uppnående av t ex samhällseffekter som är förenliga med deras värderingar och attityder, inte minst vad gäller allt mer omtalat behov av acceptabel etik och moral. Företaget kan således erbjuda den anställda företagsinterna identifikationsobjekt eller identifikationsföreteelser i överensstämmelse med den anställdes åsikter, t ex betoning av betydelsen av miljömedvetenhet.

#### 4.3.3 Kontakter

I dagens samhälle är kontakter en oerhört viktig konkurrensfaktor. Utan kontakter har man t ex svårt att skaffa sig intressanta arbeten och veta var och av vem man kan köpa den billigaste bilen. Beträffande arbetslivet så är enligt bl a Norén (1998) möjligheten att bygga upp omfattande kontaktnät en belöning av stort värde för anställda. Möjlighet kan således ges att bygga upp ett vittförgrenat (globalt) kontaktnät vilket främjar företagets informationsinhämtande, och därmed dess konkurrenskraft, såväl som den anställdes egna möjligheter att erhålla nya mer utvecklande arbetsuppgifter eventuellt vid ett annat företag.

#### 4.3.4 Personlig utveckling

Maslow (1954) definierar personlig utveckling som "behovet av att utveckla sin kunskapsnivå till en nivå som man själv anser att man har potential att uppnå." Personlig utveckling är således en mycket individuell belöningsform för vilken generell utformning inte är möjlig. Belöningen ligger med andra ord i att förutsättningar skapas för den enskilde anställdes personliga utveckling. Möjlighet kan således ges till traditionellt mycket viktigt självförverkligande vilket är väsentligt för främjande av t ex karriärmöjligheter, kunskapsutveckling och vidareutbildning/studier.

#### 4.3.5 Självständighet och handlingsutrymme

Enligt Armstrong (1993) skiljer sig denna belöningsform från besluts- och personligt ansvar genom att innefatta inte bara ansvar för det egna handlandet, utan även det personliga inflytandet och makten över andras arbete. Armstrong hävdar att makt länge varit en dominerande motivationsfaktor för managers men sannolikt alltmer förlorar i betydelse på bekostnad av andra värden. Möjlighet kan således ges att påverka beslut, inte enbart genom makt, utan även t ex genom att den anställdes åsikter beaktas och respekteras och att misstag tillåts.

#### 4.3.6 Status

I dagens samhälle kan det anses vara en god belöning att arbeta för ett företag som ger den anställda en hög status. Detta innebär att inte vem som helst anställs vid företaget ifråga utan att det är allmänt bekant att det bara är de mest välutbildade och kompetenta som får anställning vid företaget. Ävenså kan den anställda beföras och erhålla en högre status baserat på det arbete han utför för sitt företag. Möjlighet kan således ges att uppleva innehav av en eftersträvt social position genom t ex anställning vid företag med rykte om sig att vara restriktivt vid engagemang av potentiella medarbetare.

#### 4.3.7 Säkerhet

Säkerhet som belöningsprincip åsyftar att företag kan belöna anställda genom att vara trygga och pålitliga arbetsgivare. Belöning genom säkerhet är dock i avtagande enär anställningstrygghet inte längre prioriteras av högutbildade. Att säkerhet överhuvudtaget inte omnämns som belöningsform i flertalet aktuella referenser, kan tyda på detta. Möjlighet kan således ges till anställningstrygghet, men även vetskap om förekomst av pålitliga chefer och medarbetare samt ekonomisk säkerhet vad gäller företagets förmåga att betala ut löner

#### 4.3.8 Uppmärksamhet

Uppmärksamhet är en mycket kostnadseffektiv belöningsform som är mycket enkel att använda. Ett "tack för ett bra arbete" från chefen till den anställde kan få denne att känna sig uppskattad och bli mer motiverad till goda prestationer. Denna traditionellt viktiga belöningsform bör vara förbunden med monetära belöningar. Ledningen bör därvid ange målsättningar och utdela belöningar och feed back när uppsatta mål uppnåtts.

#### 4.3.9 Utlandsvistelse

I dagens samhälle, med öppna gränser och ökade möjligheter för människor att röra sig fritt mellan olika länder och kulturer, kan anställda belönas genom erbjudanden om arbete utomlands under viss tid av sin anställning vid företaget. Det kan röra sig om t ex ett utlandsprojekt i företagets regi eller permanent stationering utomlands. Denna belöningsform återkommer i så gott som samtliga studerade referenser. Möjlighet kan således ges att erhålla berikande erfarenheter av främmande miljöer t ex inom ramen för en multinationell koncerns globala förgreningar.

#### 4.3.10 Utmanande arbetsuppgifter och -innehåll

Ett önskemål för den anställde kan vara att verka på gränsen av sin förmåga och få full användning av sina förvärvade kunskaper. Detta är ett karakteristiskt önskemål främst vid övergång från studier till yrkesliv.

#### 4.3.11 Öppen informations- och kommunikationskultur

Ett konkret exempel på denna belöningsprincip är Electrolux' satsning på en "öppen arbetsmarknad". Detta innebär att alla anställda får kännedom om, och kan söka, samtliga lediga jobb inom koncernen. Syftet är att uppnå snabbare arbetsbyten och ökad rörlighet mellan olika länder och därmed ökad kunskapspridning inom koncernen. Satsningen är också avsedd fungera som huvudsaklig plattform för intern befordran och ska även erbjudas externt via Internet. (Electrolux' årsredovisning 1998) Möjlighet kan således ges till utbyte av information och bildande av nätverk vilket främjas av en platt organisation med helt öppet kommunikations- och informationsutbyte utan inblandning av en mångfald hierarkiska mellannivåer.

### **4.4 Monetära belöningsformer**

#### 4.4.1 Bonus

##### 4.4.1.1 Försäljningsbonus

Bonus kopplas till säljstyrkans uppgifter inom organisationen. Aktuella utbetalningar kan baseras på omsättning, intäkter från en specifik produkt eller på andra prestationsrelaterade måttenheter. Enligt Wilson (1995) så bygger individuell ersättning på antingen en procentuell

andel av vad den anställde sålt eller på en på förhand bestämd bonus för att man uppnått ett bestämt mål. Individuell bonus för säljkåren kan också baseras på t ex antal sålda enheter, eventuellt vid överstigande av viss miniminivå för erhållande av bonus.

#### 4.4.1.2 Syntetiska optioner

En syntetisk option medför ingen rätt teckna aktier utan dessas värde utvecklas i förhållande till börskursen och ger den av företaget anställde innehavaren, i proportion till individuella prestationer, rätt till kontant utbetalning vid visst fastställt framtida datum. Vanligtvis sker detta om han då fortfarande är anställd av företaget ifråga. Syntetiska optioner belastar företagets resultat men medför *inte* en utspädningseffekt. Den anställde kan således tjäna pengar om aktiekursen går upp vilket fungerar motivationshöjande så att han lockas att prestera i enlighet med företagets bästa.

#### 4.4.1.3 Vinstdelning (Profit sharing)

Detta är den äldsta och mest spridda bonusformen (Torrington och Hall, 1995). Ett stort antal definitioner förekommer i HRM-litteraturen; allt från resultatlön till vinstdelning med utdelning av aktier, går under begreppet vinstdelning eller profit sharing. I denna uppsats definieras vinstdelning som en bonus som utgår utöver grundlönen baserat på företagets vinst med följande kännetecken:

1. Bonusen är ett komplement till andra löneformer.
2. Möjlighet måste finnas för anställda att påverka resultatet som de sedan får del av.
3. Bonusen är beroende av hela företagets prestation men är ändå individuell.
4. Andel av utdelad vinst är bestämd på förhand.

Enligt Norén (1998) finns idag ett ökande intresse för vinstdelning i svenska företag. Därigenom kan erhållas en tydlig koppling mellan företagets resultat och den anställdes ersättning vilket främjar att ersättningar hålls på för företaget rimliga nivåer. Denna utveckling beror på den alltmer internationella konkurrensen som gör att svenska företag måste erbjuda lön och andra belöningsformer likartat övriga Europa och världen. Vinstdelning har på ett effektivt sätt visat sig medföra detta eftersom företagen erbjuder ersättningar som gör att de kan locka till sig kompetent personal. Enligt Norén finns idag även ett intresse från fackliga organisationer att prova individuell vinstdelning vilket sägs vara positivt då det medför att samarbetet mellan tjänstemän och arbetarkollektiv främjas och att vinstdelningen förs längre ner i företaget. Med vinstdelning kan man således uppnå anpassning av ersättningsnivån till företagets resultat samt skapa ett motivationshöjande incitament när goda prestationer leder till goda resultat för företag och större bonus för anställda. Bright och Parkin (1997) hävdar att en av anledningarna till denna methods stora framgång är att den skapar en stark koppling mellan den anställde och hans företags identitet. Att skapa ett tydligt samband mellan företags resultat och individuell ersättning anses vara mycket viktig för framgången för ett företags HRM.

#### 4.4.1.4 Årlig bonus för högsta ledningen

Wilson (1995) beskriver denna bonusform som avsedd för företagsledningen baserad på deras egna prestationer och företagets resultat. Detta har ingen koppling till olika former av delägarskap utan bonusen utbetalas kontant i slutet av varje år. I dagens organisationer så utbetalas ofta bonus till den högsta ledningen även om uppsatta mål och resultat inte uppnåtts. Orsaken är att företagen är rädda att mista viktiga ledare och detta tjänar givetvis inget företag

på. Att betala ut bonus för "icke-prestationer", eftersom den högsta ledningen förväntar sig detta, är enligt Wilson ett stort problem för dagens företag.

#### 4.4.2 Delägarskap

##### 4.4.2.1 Konvertibler

Aktiebolag utfärdar skuldebrev, dvs konvertibel, som den av företaget anställde innehavaren, i proportion till individuella prestationer, vid visst fastställt framtida datum har rätt att inlösa mot aktier i bolaget ifråga, till viss på förhand bestämd kurs, eller har rätt att få tillbaka som satsat belopp plus ränta. Vanligtvis sker detta om han då fortfarande är anställd i företaget ifråga. Utdelade aktier är nyemitterade och medför således en utspädningseffekt, dvs företagets framtida vinster delas på fler aktier än tidigare. Vad som motiverar den anställde att göra ett gott arbete är chanserna att erhålla ekonomisk kompensation om företaget går bra. Om aktiekursen stiger så kan han ju lösa in sina konvertibler till aktier till en på förhand bestämd kurs.

##### 4.4.2.2 Köpoptioner

Huvudägare, inte företaget, utfärdar köpoptioner som ger den av företaget anställde innehavaren, i proportion till individuella prestationer, rätt köpa aktier av huvudägare vid visst fastställt framtida datum. Vanligtvis sker detta om han då fortfarande är anställd av företaget ifråga. Köpoptioner belastar inte bolagets resultat. När utfärdade aktier *inte* nyemitteras uppkommer ingen utspädningseffekt. Om företaget presterar väl, och aktiekursen stiger, så erhåller den anställde en ekonomisk belöning eftersom han får köpa aktier till på förhand bestämd kurs som då ligger under aktuell kurs på börsen. Detta skapar ett ekonomiskt incitament för den anställde att prestera väl.

##### 4.4.2.3 Leveragemodellen

Enligt McKinsey (1999a) förvärvar den anställde X antal aktier, i proportion till individuella prestationer, till full kurs men betalar bara ett mindre pris för Y antal aktier. Mellanskillnaden för (X-Y) antal aktier finansieras genom att företaget ifråga tillhandahåller ett lån åt den anställde. Alla aktier fonderas till ett visst fastställt framtida datum då den anställde erhåller X aktier. Vanligtvis sker detta om han då fortfarande är anställd av företaget. Fördelarna är avsaknad av utspädningseffekt samt prestationsincitament för den anställde då han satsat eget kapital i aktuellt företag. En nackdel är finansieringsbördan för (X-Y) antal aktier under den tid aktierna är spärrade.

##### 4.4.2.4 Teckningsoptioner

En teckningsoption ger den av företaget anställde innehavaren, i proportion till individuella prestationer, rätt att förvärva nyemitterade aktier vid visst fastställt framtida datum till viss på förhand bestämd kurs. Vanligtvis sker detta om han då fortfarande är anställd av företaget ifråga. Teckningsoptioner medför en utspädningseffekt och ger den anställde ett starkt incitament att alltid agera så att hans företag tjänar på det. Höjd aktiekurs medger nämligen personlig ekonomisk vinning genom köp av aktier till på förhand bestämd kurs vid fastställt framtida datum.

### 4.4.3 Lön

#### 4.4.3.1 Ackordlön

Ackordlön har enligt Torrington och Hall (1995) sett sina glansdagar. Metoden innebär att den anställde får betalt utöver sin grundlön i proportion till hur mycket han producerar, eventuellt utöver uppsatta mål. Denna belöningsmetod passar bäst anställda som arbetar i produktionen och mindre bra för tjänstemän. Anledningen till den minskande användningen för ackordlön är att man idag lägger mer vikt vid att det producerade är av hög kvalitet snarare än producerade kvantiteter. Därutöver är ackordlön dåligt anpassad till ett samhälle med alltmer komplexa arbetsuppgifter. (Armstrong, 1993)

#### 4.4.3.2 Grundlön

Wilson (1995) definierar grundlön som en fast avtalad, vanligtvis månatlig, ersättning som den anställde erhåller för att komma till arbetet varje dag. Metoden benämns också stundom "show up-lön" eftersom man får den enbart för att komma till arbetet utan att prestera något. Traditionellt speglar metoden olika ansvarsnivåer inom företaget. Ett problem i många organisationer idag är att grundlönen har blivit en betydande fast kostnad som medför reducering av anställda när man behöver skära ner sina fasta kostnader. Wilson argumenterar därför för en ökad rörlig belöningsdel.

#### 4.4.3.3 Prestationsrelaterad lön

Grundtanken med prestationsrelaterad lön är att den ska skapa rättvisa genom att primärt belöna de som verkligen tillför företaget något positivt i stället för att belöna alla lika mycket. Metoden innebär att företaget inte bara beaktar resultatet i form av antal producerade enheter av anställda, utan även beaktar anställdas flexibilitet, arbetskvalitet samt effektivitet. Rent praktiskt innebär metoden att den anställde får ett tillägg till sin grundlön för de förbättringar han har åstadkommit inom ramen för sina arbetsuppgifter. (Torrington och Hall, 1995) Bright och Parkin (1997) föreslår hur man kan bestämma den prestationsrelaterade lönen baserat på värdeadderande prestationer i relation till en på förhand bestämd skala, d v s baserat på hur de anställda använder sina kunskaper efter: marginell betydelse; ofullständig; fullt duglig; mycket bra; outstanding. Aktuell klass för den anställde utgör bas för tillägg till den ordinarie lönen.

#### 4.4.3.4 Skill based pay

Skill based pay är kopplat till den anställde i stället för till de uppgifter han utför. Metoden tar således inte hänsyn till hur den anställde använder sina kunskaper utan det viktiga är att han de facto har kunskaperna. Därigenom vill företagen förmå de anställda att skaffa sig både breda och djupa kunskaper så att företagen kan vara flexibla och snabbt anpassa sig till förändringar som kan påverka utbudet av varor och tjänster. Belöning med denna metod innebär konkret att den anställde erhåller ett tillägg till sin grundlön i proportion till hur mycket kunskap han besitter. Varje uppnått kunskapssteg kan föranleda någon procents tillägg. Enligt Torrington och Hall (1995) och även Armstrong (1993) föreligger vissa problem med metoden. Exempelvis kan det vara svårt att mäta exakt vilka kunskaper den anställde besitter och att klassificera hans kunskaper så att han erhåller feedback för att kunna kompensera för sina brister och erhålla större belöning. Ett annat problem med metoden är att det inte är speciellt kostnadseffektivt att utbilda anställda om företaget inte sedan verkligen drar nytta av de anställdas kunskaper eftersom det ju trots allt inte är gratis att utbilda personal.

#### 4.4.3.5 Övertidsbetalning

Övertidsbetalning är ett allmänt vedertaget begrepp som innebär att den anställda erhåller extra betalning i proportion till den tid han arbetar utöver avtalad tid. Det finns möjlighet att genom denna metod förmå anställda att arbeta mer och därmed producera mer. En risk är dock att de anställda arbetar mindre effektivt på ordinarie arbetstid för att sedan huvudsakligen göra arbetet under den tid de erhåller övertidsersättning. Många personalchefer ogillar att nyttja metoden under en längre tid och den är totalt oanvändbar vid arbetslöshet p g a då rådande överskott av tillgänglig arbetskraft. Den kan dock vara det bästa sättet att handskas med kortsiktiga problem, såsom t ex att anställda slutar och ersättare inte kan uppbådas med kort varsel. (Torrington och Hall, 1995)

#### 4.4.4. Materiella förmåner

Paul och Alm (1991) nämner som exempel på denna princip bl a fri bil, båt, telefon, bostad, fria facktidskrifter och julklappar. Materiella förmåner betalas således inte ut som kontant betalning, eller medför delägarskap, utan är en betalning i natura.

#### 4.4.5 Sociala förmåner

##### 4.4.5.1 Försäkringar

Paul och Alm (1991) nämner att företagen kan betala in pensionsförsäkringar för sina anställda, så att dessa kan pensionera sig i förtid, samt även betala hem- och livförsäkringar.

##### 4.4.5.2 Hemhjälp

Hemhjälp kan ta sig formen av att de anställda, av företaget, får hjälp med skötsel av hem, trädgård och barnomsorg. Hemhjälp utgör således ett vitt begrepp som innefattar hela hushållet och familjen. (Paul och Alm, 1991)

##### 4.4.5.3 Hälsovård

Paul och Alm (1991) nämner att företaget kan erbjuda sina anställda t ex fri sjukvård och företagsläkare och möjligheter till träning och friskvård i hyrda eller egna lokaler.

## 5. Omvärldsanalys av företagsstrategipåverkande faktorer

De faktorer som framledes främst kan förväntas påverka de strategier som industrin kommer att anamma, anses vara lämpligt att uttrycka i form av dylika allmänna trender i dels ett globalt perspektiv, dels för vår egen kontinent och dels slutligen för vårt hemland. Därigenom erhålls såväl en allmän överblick över, såväl som insikt i, vad som gäller för specifikt svensk industri. Genom att sammanföra enskilda faktorer till samlande trender, för olika geografiska områden, underlättas också en förståelsehöjande kategorisering av på ca fem års sikt dominerande konceptströmningar av relevans för industrisektorn.

Principen för uppläggningsen av omvärldsanalysen för världen, Europa respektive Sverige, är att vissa, för analysen relevanta, huvudfakta presenteras och diskuteras mot bakgrund av ytterligare användbara fakta. Analysen stöds fortlöpande av verk och studier gjorda av akademiker, företag och intresseorganisationer vilka också anges referenser för. Analysen utmynnar i en sammanfattning av förväntade trender av industriell betydelse för respektive geografiskt område.

### 5.1 Omvärldsanalys i ett globalt perspektiv

Globaliseringen, och en sedan 60-talet allt hårdare konkurrens på olika marknader, har skapat nya förutsättningar för ekonomin. Nya främst informationsteknologiska landvinningar krymper snabbt avstånden mellan länder och marknader. Detta medför att allt färre sektorer är skyddade från internationell konkurrens. Detta bidrar till att produktiviteten ökar betydligt snabbare än tidigare i många branscher, samtidigt som en mycket stark internationell prispress medför att produktivitetsökningen i ökad utsträckning tas ut i form av lägre priser. De fallande priser som många företag möter på sina marknader gäller primärt branscher med snabb produktivitet utveckling och med allt hårdare konkurrens från nya länder. De nominella löneökningarna är samtidigt mycket låga i flertalet länder vilket underblåses av tillkomsten av många nya snabbt framväxande konkurrentländer. Produktivitetvinster tas således, i ökad utsträckning, ut av konsumenter genom fallande priser på många produkter. Den reala köpkraften kan därigenom öka vid även mycket låga nominella löneökningar. (Rydeman, 1997) Detta scenario får anses vara en konsekvens av, och även kunna beskrivas med, samlingstermen globalisering.

Med globalisering följer bl a mer geografiskt flexibla produktionsresurser och ett friare flöde av kapital vilket främjar internationella avregleringar. Internationellt verksamma företag åtnjuter därmed i ökande utsträckning möjligheten att förlägga produktion dit, och köpa tjänster därifrån, man för tillfället erhåller lägsta möjliga pris för aktiviteten. Således blir aktuell lönekostnad, för samtliga medarbetare, av ökande betydelse vid beslut om lokalisering av t ex investeringar. Sammantaget medför denna alltmer accentuerade situation en ökad press på ersättning för arbetskraft i ett globalt perspektiv. Som ovan visats finns dock ingen motsättning mellan detta fenomen och en allmänt höjd materiell levnadsstandard.

Globaliseringen resulterar också i en fortgående specialisering när enskilda företag får allt svårare att själva behärska utveckling och tillverkning av kompletta produkter samt att marknadsföra en varierad produktflora. Företag koncentrerar sig därför på att utveckla avancerad kärnkompetens samt måste alltmer anpassa sig till vad andra ledande företag har utvecklat. Företagen blir därmed allt mer beroende av andra aktörer, d v s av ett fullgott

informationsflöde som alltmer uppträder i form av nätverk. Denna "intellektualisering" av produktionen innebär att, som ovan nämnts, betydelsen av produktionsfaktorerna information och kunskap ökar kraftigt.

Processen kan beskrivas som att det industriella landskapet *inte* längre bäst avbildas som uppbyggt kring ett antal stabila storföretag stöttade av en statlig industripolitik, tryggt vilande på nedärvd kompetens och omgivna av mindre underleverantörer. I stället har landskapet antagit en "kalejdoskopisk" karaktär där aktörerna ständigt ändrar position och betydelse; när utvecklingen vrider på kalejdoskopet bildar de glasbitar, som representerar de olika aktörerna, nya och överraskande mönster. Genom sin föränderlighet och flexibilitet erbjuder detta kalejdoskopiska produktionssystem möjligheter till en större stabilitet än vad ett traditionellt industriellt kan åstadkomma. (Stymne, 1998) Andra föredrar att tala om en "torgmodell" som beskriver hur arbetet är organiserat och enligt vilka spelregler det utförs - en organisationsstruktur. På torget skapas nödvändiga strategiska förutsättningar för att konkurrenskraften på det operativa torget ska kunna utvecklas långsiktigt genom förvaltning och utveckling av bl a det intellektuella humankapitalet i syfte att nå verksamhetens visioner och mål. På det öppna torget finns inte heller några rapporteringslinjer. Varje medarbetare kontaktar i stället direkt den han behöver för att lösa sin uppgift. (Ernst & Young, 1999) Sinnebilderna för det nya framväxande produktionssystemet är således inte längre fabriken med en rykande skorsten utan nätverket av många samverkande aktörer eftersom allt fler samverkande aktörer behövs för att framställa produkter som i allt högre grad baseras på kunskap.

Sammanfattningsvis är de förväntade trenderna, av industriell betydelse i ett globalt perspektiv, således en (ännu mer) *tilltagande globalisering* samt *forcerad utveckling av nätverkssystem för kommunikation* baserat på främst accelererad utveckling av ny teknologi.

## 5.2 Omvärldsanalys i ett europeiskt perspektiv

Förutsättningarna för Europas näringsliv och politik har förändrats dramatiskt på endast tio år. I takt med en allt starkare utpräglad internationalisering, framväxt av globala marknader och en allt snabbare teknisk utveckling, har konkurrensen skärps kraftigt. Behovet av förnyelse och omvandling har ökat och därmed också kraven på anpassningsförmåga och flexibilitet, både inom näringsliv och offentlig sektor. Utvecklingen skapar nya möjligheter när tidigare slutna eller avlägsna marknader öppnas och utsätts för konkurrens. Tillväxtpotentialen har ökat men samtidigt har konkurrensen hårdnat.

De ändrade internationella förutsättningarna har också medfört att konkurrensen mellan olika länder vad gäller investeringar och sysselsättning har ökat. Vidare har den nationella politikens inflytande på vissa områden, t ex på kapitalmarknaden, minskat. På andra områden, t ex utformningen av regelverk, grundläggande produktionsförutsättningar, skatteregler m m, är den nationella politikens utformning gentemot företagen snarast av större betydelse än tidigare.

Europas ekonomier och näringsliv har under senare decennier utvecklats betydligt svagare än i USA och Japan. Detta speglar att företagsklimatet i Europa i flertalet avseenden har varit, och fortfarande är, sämre än i andra konkurrentländer. Det faktum att konkurrensen numera också i ökande utsträckning är global, har accentuerat Europas konkurrensproblem och i grunden



förändrat förutsättningarna både för näringslivet och för politiken. Europas försämrade konkurrenskraft har tagit sig uttryck i bl a låg BNP-tillväxt, svag sysselsättningstillväxt, hög arbetslöshet samt en otillräcklig strukturomvandling i näringslivet.

En central aspekt på konkurrenskraften hänger samman med den offentliga sektorns storlek. Genomsnittligt är den offentliga sektorn idag betydligt större i Europa än i t ex USA och Japan. En stor offentlig sektor och en i motsvarande mån alltför liten privat sektor skapar huvudsakligen följande två viktigare problem:

1. Finansieringen skapar en skattebelastning på den privata sektorn som på olika sätt hämmar ekonomins expansionskraft.
2. Höga skatter på arbete hämmar sysselsättningen och bidrar till att skapa alltför svaga incitament för arbete och utbildning.

Till problembilden hör bl a också att de stora offentliga sektorerna i de europeiska länderna, inte minst i Sverige, har medfört offentliga monopol och att mycket av utbildningsinsatserna riktats till den offentliga sektorn. Det har vidare förekommit att politiker visat bristande kunskaper i, och bristande intresse för, näringslivets förutsättningar samt att de stundom haft en överdriven tilltro till selektiv politik och politisk styrning.

I en alltmer globaliserad ekonomi ökar betydelsen av att kunna attrahera såväl kapital som kvalificerad arbetskraft. Detta förutsätter således, för Europas del, primärt kraftigt reformerade skattesystem respektive reducering av statligt dominerade ekonomier samt även långtgående uppluckring av restriktiv arbetsrättslagstiftning. (UNICE, 1998) Denna uppfattning styrks också av studier gjorda av Andersen Consulting (1999) rörande faktorer av särskilt stor betydelse för utformning av företagsstrategier. Resultaten från dessa studier visar på att europeiska beslutsfattare under kommande decennium väntar sig en företagsmiljö som är mycket mer konkurrensintensiv och mer beroende av bra medarbetare. Specifikt ökar européers uppfattning av "förmågan att locka till sig och behålla den bästa personalkompetensen", som avgörande för att kunna möta kommande utmaningar, dramatiskt från 47 % i betydelse i dagsläget till hela 75 % i förväntad betydelse med avseende på år 2010! Tillfrågade beslutsfattare förutser även så en långtgående likriktning av karakteristika för framtidens företagande; svårigheter föreligger att upptäcka tydliga regionala olikheter i studiematerialet i ett globalt perspektiv. Detta innebär i sin tur att inget enskilt land eller enskilt handelsblock, typ EU, kan bibehålla särregler för t ex beskattning och andra villkor för företagandet om parten ifråga vill fortsätta utgöra en konkurrenskraftig aktör på den alltmer globala marknaden. Ekonomiska, globalt gällande, realiteter kommer således att medföra en långtgående harmonisering av Europas samhällsstruktur i ekonomiskt hänseende med övriga nationer, främst då med de primära konkurrenternas på världsmarknaderna - USA och Japan.

På ett övergripande plan ställer således avslutningsvis den allt hårdare internationella konkurrensen och den allt snabbare tekniska utvecklingen Europa inför nya utmaningar. Det är därför viktigt att dra största möjliga nytta av den gemensamma inre marknaden, av EMU och av de möjligheter som den framtida utvidgningen av EU ger. Syftet är att åtgärda Europas påtagliga problem med främst minskande relativ levnadsstandard, låg BNP-tillväxt, sjunkande andelar av världsexporten och direktinvesteringar samt gradvis ökning av arbetslösheten. Hoppet står därutöver främst till Europas unika styrkor i form av relativt omvärlden välutbildade medarbetare samt stor anpassningsförmåga i företagen. (UNICE, 1998)

Sammanfattningsvis är de förväntade trenderna, av industriell betydelse i ett europeiskt perspektiv, således *sänkt skattetryck* till följd av reducering av den offentliga sektorn, *minskad regelbörda för företagen* samt *bättre fungerande arbetsmarknader*.

### 5.3 Omvärldsanalys i ett svenskt perspektiv

Medan BNP i OECD-området i genomsnitt ökat med 2,8 % per år och i EU med 2,5 % under de senaste 25 åren, har tillväxten i Sverige endast varit ca 1,7 % (UNICE, 1998). Mätt över en längre period blir denna skillnad betydande; om Sverige hade lyckats hålla samma tillväxttakt som övriga OECD-länder, hade vi idag haft 60.000 kronor mer årligen per individ till förfogande samt ca 750.000 fler "riktiga" jobb! Utvecklingen under de senaste 25 åren visar att Sverige har allvarliga strukturella problem i ekonomin som med förnyad styrka dyker upp varje gång konjunkturen försvagas. (Industriförbundet, 1998)

Behovet av strukturella reformer i Sverige är således stort. Flera grundläggande problem kan urskiljas, men de sammanhänger alla med att politiken har utformats utifrån ett fördelnings-snarare än ett tillväxtperspektiv. Efter de goda åren under 1950- och 1960-talen sågs tillväxten och företagen i Sverige som något givet som kunde beskattas och exploateras maximalt. Den internationella konkurrensen om investeringarna och sysselsättningen togs inte på allvar. Det politiska intresset koncentrerades på fördelningsfrågor medan frågor om investeringar och tillväxt kom i andra hand. Återkommande regel- och skatteändringar skapade osäkerhet som försvårades av en snabb inflation och periodvis stora svängningar på de finansiella marknaderna. Också osäkerhet om Sveriges koppling till EU och EMU samt oklarheter om energipolitiken har bidragit till det, jämfört med andra länder, dåliga företagsklimatet.

Grundproblemet är dock att det privata näringslivet blivit alltför litet för att hålla uppe välfärd och sysselsättning i Sverige. Sverige är, tillsammans med Danmark, det land som har klart störst andel sysselsatta i den offentliga sektorn. Den finansiella belastningen på den privata svenska sektorn har också ökat dramatiskt under senare decennier. Det avgörande är således därvid att framledes skapa tillräckliga incitament för individer och företag genom långtgående reformer av uppbyggnaden av det svenska samhällets ekonomiska system.

Problemen kan summeras som följer:

1. För litet privat näringsliv.
2. För få små och medelstora tillväxtföretag.
3. För höga offentliga utgifter.
4. För höga skatter ger svaga drivkrafter.
5. Stel arbetsrätt ger dåligt fungerande arbetsmarknad.
6. Utbildningssystemet är inte i fas med behov och utveckling.

Annorlunda uttryckt finns bristerna i Sverige, och därmed det största reformbehovet, således på områden som styrs av den ekonomiska politiken via regeringen, skattesystemet, incitamentsstrukturen och utbildningssystemet. En jämförelse med övriga nationer på vår europeiska kontinent ger därvid vid handen att Sverige utmärker sig främst genom att, jämfört med andra OECD-länder, ha få utbildade ingenjörer och naturvetare inom industrin. Studier av OECD visar också att en utbildning i Sverige lönar sig sämre än i så gott som samtliga andra industriländer p g a en sammanpressad lönestruktur och höga inkomstskatter och att t ex

matematikkunskaperna fallit kraftigt hos dem som söker sig till svenska tekniska högskoleutbildningar. Detta trots att Sverige i ett internationellt perspektiv satsar förhållandevis mycket på utbildning (som procent av BNP)! (Industriförbundet, 1998 och UNICE, 1998)

Av särskild vikt för näringslivets utveckling är utbildningen inom just teknik och naturvetenskap. På sikt är utbildningsväsendet i hög grad avgörande för konkurrenskraften och tillväxten. Sverige kan därmed upprätthålla en hög lönenivå och ett högt välstånd endast genom att upprätthålla och öka den kunskapsnivå som är "inbyggd" i förekommande produkter och tjänster. Vad gäller svensk industris välbefinnande, måste därför rent konkret industrirelaterade resurser i ökad utsträckning tillföras utbildningen av civilingenjörer vilka, för att erbjudas tillräckliga incitament att genomgå den krävande utbildningen, måste tillförsäkras såväl markant höjda ingångslöner som en gynnsam löneutveckling under karriärens gång.

Dylika ambitioner är dock ej politisk gångbara av s k solidaritets- och fördelningspolitiska skäl som ett resultat av offentliga företrädares påtagliga inflytande i det svenska samhället. Exv ligger organisationsgraden, d v s andelen fackligt anslutna anställda, enligt en LO-studie från 1995 på ca 80 % i Sverige medan den i övriga Europa ligger på ca 30 %! Motsvarande siffra för USA och Japan är ca 15 % respektive ca 20 %. Naturligtvis bidrar detta förhållande till bl a försämrade investeringsmöjligheter för svenska företag som därmed får sämre förutsättningar för nyanställningar p g a avsaknad av gehör för ersättning enligt marknadsmässiga principer. Som ovan visats är detta en förutsättning för en fungerande ekonomi och även välfärdsstat.

Sett ur ett fackligt perspektiv är framväxten av det ovan beskrivna kalejdoskopiska produktionssystemet problematisk därför att arbetskraften i många av de nya kunskapsföretagen inte organiserar sig. Produktionssystemen har karaktären av decentraliserade och nationsöverskridande nätverk som inte kan avtalsregleras genom centrala förhandlingar. Konceptet om "lika lön för lika arbete", d v s att primärt befattningen ska belönas, kommer därför att träda tillbaka som rättesnöre till förmån för principen om att individens kunskap, kompetens, dokumenterade (akademiska) meriter, prestationer samt vilja och förmåga till kunskapsutveckling primärt bör vara grund för belöningar. Den rådande negativa stelheten i lönesättningen, genom t ex kollektivavtal som föreskriver ersättningsnivåer som avviker från det marknadsmässiga priset, ger upphov till "effektivitetsgap" i form av alltför stort avstånd mellan den ersättning som företaget ifråga betalar ut och det pris som råder på marknaden, d v s den ersättning för vilken extern arbetskraft vore villig att utföra en viss tjänst. Om arbetsmarknaden vore fri skulle dylika effektivitetsgap snabbt medföra att berörda företag konkurrerades ut. Förutsättningen för sådana gap är förekomsten av marknadsfullkomligheter p g a att utbudet av arbetskraft är monopoliserat eller kartelliserat av starka fackföreningar, professionella sammanslutningar eller system av auktorisering eller licensiering av arbetskraft. Priset av att upprätthålla dylika monopol är naturligtvis minskad välfärd i det ekonomiska systemet. Sannolikt kommer dock det svenska facket och andra nationers fackföreningars influens, på bl a arbetsmarknaden, att förändras i takt med att de allt mer påtagliga internationella marknadskrafternas ökade ekonomiska harmoniseringsinverkan.

Sammanfattningsvis är den förväntade framträdande trenden av industriell betydelse i ett svenskt perspektiv, utöver det som kommer att präglade det övriga Europa, på sikt således *ett ökat privatekonomiskt incitament för att genomgå akademisk utbildning inom teknik och naturvetenskap*, m a o främst specifikt utbildning till civilingenjör främst till följd av reducerat fackligt inflytande.

#### 5.4 Känslighetsanalys av omvärldsanalys

Tillförlitligheten i analysresultaten ovan är främst beroende av deras känslighet för oväntade förändringar i omvärlden på respektive geografisk aggregationsnivå. Med tanke på denna uppsats' huvudsakliga geografiska avgränsning till Sverige, torde oväntade förändringar, eller kanske snarare brist på dylika förändringar framledes, av betydelse för primärt vår egen nation vara mest relevant att penetrera.

Exempelvis föreligger en icke obetydlig risk att internationella marknadskrafter, på ca 5 års sikt, *inte* kommer att kunna göra sig gällande nog för att påtagligt reducera t ex offentliga företrädares och fackliga ombudsmäns inflytande. Stundom hävdas dock att den helt internationaliserade kapitalmarknaden gör det långsiktigt omöjligt för ett land att ha t ex en lägre avkastning på riskkapital än vad andra länder ger (t ex SAF, 1999). Detta skulle kunna tyda på en trolig accelererad harmonisering av t ex EU:s samhällsekonomier i takt med bl a informationsteknologins utbredning. I Sverige föreligger emellertid fortfarande t ex en påtaglig anakronistisk uppdelning av aktier på olika röststarka aktier. Bl a detta fenomen motverkar ekonomisk internationalisering genom att det möjliggör för ledande inhemska kapitalintressen att bevara sedan länge etablerade maktstrukturer. Fysiska personer är inte desto mindre, enligt författarnas uppfattning, att föredra som ägare framför anonyma institutioner eftersom ett förkroppsligat ägande förtydligar vem som bär ansvaret för fattade beslut inom en viss verksamhet.

Maktkoncentrationer av nyssnämnd art motverkar dock välfärdsfrämjande internationell harmonisering av konkurrensvillkoren för näringslivet eftersom ansträngningarna hos den ekonomiska makteliten koncentreras på att överföra beslutsbefogenheter till genetiskt närbesläktade individer. I denna sin strävan ingår man lätt en "ohelig allians" som ett symbiosförhållande med t ex offentliga företrädare i syfte att bevara etablerade maktstrukturer på bekostnad av majoritetens av medborgarna ekonomiska intressen.

Ett konkret exempel på detta fenomen anses t ex vara att man inom den huvudägarinfluerade branschorganisationen Sveriges Verkstadsindustrier, enligt uppgift (Widström, 1999.12.01), inte anser ett ökande maktspridande delägarskap vara aktuellt på ca ett decenniums sikt. I stället förespråkar man utökad bonus för *alla* samt "premielön" som en rörlig ersättningsdel vilket inte är lika hotfullt för befintliga innehavare av röststarka (industri)aktier.

Förhoppningsvis kommer detta (skräck)scenario inte att accentueras ytterligare, utan i stället får de framresonerade trenderna genomslag för det allmännas bästa. Det anses dock väsentligt att påtala möjligheten av alternativa utvecklingsmöjligheter vilket härmed gjorts.

## 6. Diskussion

### 6.1 Sammanfattning av dominerande trender

Studium av förekommande litteratur enligt "Litteraturöversikt" (3) ger vid handen följande dominerande trender inom området differentierade belöningsystem:

1. Betoning av adekvata individuella merprestationer baserat på relevant kunskap och kompetens vilket medför framväxt av mindre hierarkiska företagsstrukturer.
2. Betoning av skapandet av kontakter genom uppbyggnad av globala nätverk.
3. Betoning av icke monetära och immateriella belöningars betydelse.

Studium av företagsstrategipåverkande faktorer enligt "Omvärldsanalys av företagsstrategipåverkande faktorer" (5) ger vid handen följande dominerande trender av betydelse för området differentierade belöningsystem:

1. Tilltagande globalisering baserat på forcerad utveckling av nätverk. Denna trend bekräftas av trend 2 enligt litteraturöversikten.
2. Minskat offentligt inflytande i samhällsekonomin, d v s reversering av förekommande kollektiviseringsprocesser, vilket medför ett ökat inslag av prestationsrelaterad individualisering inte minst inom arbetslivet. Denna trend bekräftas av trend 1 enligt litteraturöversikten. För specifikt svenskt vidkommande kan därvid framledes påräknas ökade incitament att genomgå akademisk ingenjörsutbildning.

### 6.2 Rapporter som del av analysunderlag

Vissa rapporter ger vägledning om rådande preferenser hos aktuella anställningskategorier. Exempelvis Civilingenjörssförbundet (CF) genomförde i början av november 1998 en enkätundersökning (Civilingenjörssförbundet, 1998) bland 200 studerande medlemmar. Utvärderingen av resultatet visade att man prioriterade "inkomstnivå" högst, närmast följt av "spänning/utmaning" och "kontakter" som svar på frågan om vilka faktorer som skulle kunna medföra emigration. Dessa indiciegivande resultat styrks av en tidigare utredning av SACO (1997) på samma tema vilken även den pekar på att "spänning/utmaning" följt av "inkomstnivå", inte minst för teknologer, är de högst prioriterade belöningsformerna för svenska studerande. Det bör dock observeras att yngre personer traditionellt har en högre flyttningsbenägenhet än äldre. Yngre personer betraktar nämligen utlandsvistelse som mer spännande och utmanande än äldre vilka vanligen har etablerat sig i hemlandet med arbete, familj, bostad etc, vilket avsevärt minskar flyttningsviljan (SACO, 1997). "Spänning/utmaning" är därför en generellt sett mindre relevant faktor.

På uppdrag av förbundsstyrelsen för CF genomförde FAMA Konsult under juni 1999 en enkätundersökning (Civilingenjörssförbundet, 1999) om jobsökning bland CF:s medlemmar. Svaren visade att "utvecklingsmöjligheter" var den främsta anledningen till varför man bytt jobb. Särskilt betonades därvid betydelsen av privata kontakter vid jobbyten. Som ovan visats gör "IT-explosionen" att detta alltmer sker via datorbaserade nätverk som grund för personlig utveckling och karriär. Uppfattningen om att det är avgörande för företag att erbjuda möjlighet till uppbyggnad av IT-baserade individuella kontakter (via nätverk) för att kunna behålla nyckelpersonal, stärks därmed ytterligare.

Dessa resultat visar på betydelsen för industrin av att anpassa sig till främst trenderna om kontaktskapande och individualiserade belöningar. Den sistnämnda trenden understryks även för specifikt svenskt vidkommande av studier utförda av t ex SAF (1999) vari följande står att läsa:

“Det finns en helt förkrossande majoritet bland medarbetarna, både i privat och offentlig sektor, som anser att löner ska vara individuella och relaterade till hur man utför sitt arbete. Trenden över de senaste fem åren är att denna ståndpunkt förstärks ytterligare. I dag verkar det inte heller vara någon skillnad mellan offentligt och privat anställda. Nu vill fler än nio av tio ha individuella löner som beror på hur man utför sitt arbete. Den ålderdomliga syn på löner som ännu dominerar i samhällsdebatten, beror på att ombudsmännen och mellanmännen dominerar debatten. Löneförhandlingar kommer i stor och växande utsträckning att skötas direkt mellan medarbetare och arbetsgivare.”

Det bör i detta sammanhang noteras att även icke monetära och immateriella belöningar, framför allt på sikt, förefaller vara nödvändiga att beakta som ett komplement till de i dagsläget mer omtalade monetära belöningarna. Detta är helt i enlighet med trend 3 enligt litteraturöversikten.

### 6.3 Analys

Med utgångspunkt i systematiseringen enligt 4.3 och 4.4 samt diskussionen i 6.1 och 6.2, förefaller den princip som är mest lämpad att täcka framtida ovan framresonerade behov att vara “Kontakter” (4.3.3), vad gäller icke monetära belöningsformer. Möjligheter till dylikt kontaktskapande bör därvid tillhandahållas den anställde i form av t ex tekniska och ekonomiska resurser i proportion till dennes individuella prestationer. På så vis erhålls en självförstärkande positiv “spiraleffekt” så att goda prestationer medför mer resurser för kontaktskapande till fromma för såväl anställd som företag vilket medför förbättrade prestationer etc. Fritt kontaktutbyte, internt såväl som externt, är en förutsättning för etablering av personliga kontakter. Den enklaste, mest kostnadseffektiva och direkta belöningsformen är dock omedelbar respons på goda prestationer, d v s uppmärksamhet. Det sociala kapitalet är dessutom allt viktigare, i synnerhet i alltmer decentraliserade och platta organisationer. Mycket tyder därför på att “Kontakter” bör kompletteras med en “Öppen informations- och kommunikationskultur” (4.3.11) som en förutsättning för ett gott kontaktskapande samt att god social kompetens hos ledningen i form av visande av “Uppmärksamhet” (4.3.8) också är väsentligt.

Vad gäller monetära belöningsformer förefaller “Bonus” (4.4.1), “Delägarskap” (4.4.2) samt “Lön” (4.4.3), bäst svara mot det förväntat ökande behovet av prestationsrelaterad individualiserad ersättning enär “Materiella förmåner” (4.4.4) och “Sociala förmåner” (4.4.5) inte i lika hög grad är renodlat direkt proportionellt kopplade till individuella prestationer. Belöningsformerna “Bonus” och speciellt “Delägarskap” förefaller vidare mest ha framtiden för sig. Exempelvis McKinsey (1999a) visar på att delägarskap är den viktigaste ersättningsformen i USA och att den är på kraftig frammarsch även i Europa. Enligt Norén (1998) införde ett 20-tal svenska bolag optionsprogram för sina anställda under det första halvåret 1998. Även undersökningar publicerade i Veckans Affärer (1999) visar på, förutom delägarskap, även bonus som en mycket viktig del av ersättning för anställda. Enligt samma källor kommer dock “Lön”, och i synnerhet fast “Grundlön” (4.4.3.2), att minska i betydelse

som ersättningsform. Riktigheten i denna sistnämnda trend för specifikt svenska företag styrks av följande uttalande av personaldirektör Britt Regio på Ericsson:

*“Ericsson har infört ett system för sina anställda som innebär att den fasta grundlönen blir lägre men att utfallet kan bli högre beroende på vad den enskilde individen presterar (Personal och Ledarskap, 1998).”*

Detta är i överensstämmelse med den förhärskande utvecklingstrenden mot en ökad rörlig del av den anställdes ersättning baserad på tagna risker och erbjudna chanser samt en i motsvarande grad minskad del av aktuell ersättning baserad på fast lön (McKinsey, 1999a). Sammantaget förefaller således “Delägarskap” vara den viktigaste monetära belöningsprincipen för framtiden. Det anses dock inte möjligt att framhålla någon eller några enstaka metoder för delägarskap framför andra metoder eftersom alla fyra återgivna metoder i lika hög grad anses premiera individuella prestationer. Konkreta exempel på lämpliga belöningsmetoder inom ramen för principen om “Delägarskap” kan således inte ges. Det föreligger således frihet att inom den rekommenderade principen om delägarskap välja lämplig konkret belöningsmetod beroende på utfallet av alltmer väsentliga individuella förhandlingar om ersättning mellan anställd och arbetsgivarpart.

Speciellt kan dock rekommenderas att medvetet implementera delägarskap *vertikalt* i en organisation eftersom det medför ökad motivation hos berörda medarbetare. Dessa kan då i ökad utsträckning identifiera sig med långsiktiga mål för företaget och dess ägare, t ex att öka avkastningen på satsat kapital till fromma för även anställda. Känslan av delaktighet ökar då tillträde ges till den exklusiva “klubb” som delägarskap innebär och som vanligen enbart högre chefer annars tillhör. Enligt Wilson (1995) ökar därmed också viljan till samarbete dels mellan anställda och dels mellan företagets olika avdelningar. Den ökade ersättning som utgår till medarbetare är ej heller särskilt kostsam för företaget ifråga eftersom den s k marknaden betalar.

Ovan relaterade problematik är framträdande främst inom traditionellt hierarkiska väletablerade basindustrier som kännetecknas av sedan länge etablerade normer för hur verksamheten ska organiseras. Det främsta exemplet på dylika förhållanden torde vara den klassiska (elektro-)mekaniska verkstadsindustrin. Sverige är sedan gammalt väletablerat inom denna industrisektor men denna sektors nationella betydelse minskar alltmer till förmån för t ex IT-relaterad verksamhet. Ett krav för svensk verkstadsindustris upprätthållande av sin långsiktiga internationella konkurrenskraft torde, av ovan beskrivna skäl, vara införande av differentierade belöningsystem. Denna uppfattning stöds bl a av Norén (1998) som enligt 3.2 pekar på vikten av individuella lönesystem som en förutsättning för att specifikt den svenska verkstadsindustrin ska kunna klara effekterna av globaliseringen av ekonomin. Norén anser därvid också framväxten av nätverkssamhället vara den viktigaste faktorn för att förändra synen på belöningsystem. Sammantaget måste således de i denna uppsats primärt rekommenderade principerna om kontakter och delägarskap anses vara mest väsentligt att implementera inom specifikt näringsgrenen verkstadsindustri.

## 7. Slutsatser inkl SWOT-analys

### 7.1 Sammanfattande slutsatser

De slutsatser som kan dras av analysen ovan är pro primo att såväl icke monetära som monetära differentierade belöningsformer bör komma till användning. Pro secundo görs konklusionen att möjlighet att skapa kontakter och erhålla delägarskap bör prioriteras vad gäller icke monetära respektive monetära belöningsformer.

Sammantaget leder detta till att primärt svensk verkstadsindustri i första hand bör införa ett differentierat belöningsystem som, utöver traditionell fast grundlön också ger prestationsrelaterade möjligheter att bygga upp individuella globala kontaktnät samt att erhålla delägarskap. Traditionell fast lön torde därvid komma att stå för en successivt minskande del av den anställdes totala ersättning. Denna komposition av rekommenderat belöningsystem är till sin struktur i överensstämmelse med vad som presenterats av t ex Wilson (1995). Denne omnämner t ex "base pay" (motsvarande fast lönedel), "variable pay" (motsvarande delägarskap) samt "performance management" (motsvarande prestationsrelaterad möjlighet till uppbyggande av kontaktnät).

### 7.2 SWOT-analys

#### 7.2.1 Styrkor

Styrkan med det presenterade konceptet för belöningsystem är att en bred implementering av konceptet kan anses medföra den indirekta effekten att primärt svensk verkstadsindustri framledes kan attrahera, utveckla och behålla alltmer väsentlig kunskapsorienterad nyckelpersonal till fromma för såväl anställd som företag och samhälle. Detta kan i sin tur anses utgöra en förutsättning för långsiktig inhemsk överlevnad av svensk verkstadsindustri d v s, med andra ord, en förutsättning för uppnående av tillräcklig långsiktig lönsamhet inom denna näringsgren.

Specifikt föreslaget delägarskap medför ökad tillhörighetskänsla och lojalitet gentemot företaget. Detta leder i sin tur till produktivitetshöjande motivation eftersom de anställda, utöver fast grundlön, även erhåller del av företagets framtida vinster. Andra positiva effekter med delägarskap är ökad kostnadsmedvetenhet hos anställda som förstår kopplingen till deras personliga belöning. Ävenså ökar intresset för det egna företaget genom bl a ökad entreprenörsanda som föder nya idéer och lösningar på problem. Dessutom sammanfaller företagets och individens mål om aktiekursen för företaget ifråga stiger. Det är givetvis en fördel för samhället i sin helhet om dess företag är framgångsrika baserat bl a på att de anställda känner inte minst materiell tillfredsställelse. Välmående företag leder ju också till minskad arbetslöshet vilket torde vara en allmänt accepterad målsättning.

Därutöver premierar det föreslagna belöningsystemet investering i längre och mer kvalificerad utbildning eftersom individuella kunskaper och spetskompetens prioriteras vid implementering av differentierade belöningsystem.

En stor fördel med det föreslagna belöningsystemet är också att det beaktar uppgivna preferenser hos civilingenjörer och annan nyckelpersonal vad gäller önskade belöningar i



arbetet såsom t ex kontakter och uppbyggnad av nätverk samt personlig ekonomisk delaktighet i företagets framgång. Därigenom ökar möjligheterna för företagen att attrahera, utveckla och behålla kompetent personal. Dessutom ökar de ökade möjligheterna till kontaktskapande och fri kommunikation kompetensspridningen inom företagen genom intern spridning av individuella kunskaper.

### 7.2.2 Svagheter

Svagheten med ett individuellt differentierat belöningsystem ligger främst i svårigheten att korrekt och rättvist mäta individuella prestationer inom t ex ett team. Uppsatsen behandlar under "prestationsrelaterad lön" (4.4.3.3) ett förslag från Bright och Parkin (1997) vilket indelar de anställdas prestationer i olika klasser som grund för belöning. Problemet kvarstår dock att precisera vilken anställd som gör vad. Detta innebär en stor tidskrävande arbetsinsats av ansvariga chefer som kan komma i konflikt med anställda om hur goda enskildas prestationer är. Även bland de anställda kan motsättningar uppstå vid upplevelse av att ha blivit orättvist bedömd.

En annan svaghet är vad som händer om företaget går i konkurs. Detta innebär att den anställda både förlorar sitt arbete samt att aktier och optioner som han erhållit blir värdelösa. Även eget satsat kapital i den sk leveragemodellen (4.4.2.3) går då förlorat. Efter en konkurs kvarstår dock de kontakter som knutits under anställningen och som kan underlätta att man finner en ny utkomst.

En ytterligare inbyggd svaghet med delägarskap är att denna belöningsprincip inte helt och hållet är individuell. Graden av delägarskap som den anställda erhåller är visserligen individuell, men det monetära utfallet av belöningen är beroende också på utvecklingen av företagets aktier på börser. Detta beror i sin tur på beslut som ledningen och övriga medarbetare fattar.

### 7.2.3 Möjligheter

Möjligheterna för det föreslagna belöningsystemet beror, som nämnts ovan, på faktorer utom företagets kontroll. Exempel på dylika positiva faktorer är utvecklingen av informationstekniken och den förenklade databearbetningen som gör individuella rörliga belöningar lättare att administrera. Nya datorprogram gör icke standardiserade belöningsystem enkelt överskådliga och den datatekniska utvecklingen accelererar ständigt.

En annan positiv faktor är en, enligt omvärldsanalysen, förväntad ökande acceptans för individuella differentierade belöningar vilket givetvis underlättar implementeringen av det föreslagna belöningsystemet. Därtill kommer en förväntad reformering av skattesystemet och uppluckring av arbetsrättslagstiftningen vilket förhöjer positiva effekter av t ex delägarskap.

Möjligheter öppnas också mer allmänt genom systemets tillförsäkrande av erforderlig långsiktig lönsamhet. Därigenom kan resurser frigöras för t ex möjliggörande av en lindrigare omställningsprocess till en alltmer datoriserad och robotiserad verkstadsindustri med åtföljande rationaliseringsfrämjande friställningar av främst arbetare men i viss utsträckning även av tjänstemän. Dylika strukturrationaliseringar är dock ofrånkomliga efterhand som teknologin utvecklas vilket framhäver betydelsen av livslångt lärande.

Den största möjligheten ligger dock i att den tilltagande globaliseringen och arbetskraftens ökade rörlighet medför likriktning beträffande kapitalmarknader och arbetsrättslagstiftning. En dylik utveckling skulle avgjort underlätta implementering av det föreslagna belöningsystemet, eftersom bl a inhemska dominerande kapitalintressen och arbetstagarorganiserande sammanslutningar då skulle få vidkännas ett reducerat inflytande, samtidigt som systemets positiva effekter skulle accentueras.

#### 7.2.4 Hot

Det främsta hotet utgörs av att den under 5.4 omnämnda "oheliga alliansen" mellan t ex det offentliga företrädare och "storfinansens" allvarligt ska försena en internationell harmonisering, t ex inom EU, av näringslivets konkurrensvillkor och därmed också inverka negativt på individualiseringsprocessen för belöningsystemen.

Mer specifikt skulle en ytterligare höjning av kapitalbeskattningen och skatten på aktieutdelningen vara ett hot mot det föreslagna belöningsystemet. Ävenså höjda arbetsgivaravgifter skulle medföra minskad genomslagskraft för systemet. Sammanfattningsvis är utvecklingen av skattepolitiken av stor betydelse för möjligheterna till implementering.

Ett ytterligare hot som är kopplat till skattelagstiftningen är de anställdas preferenser beträffande belöningsystem. Om det framledes inte blir lönsamt med optioner som belöning, så förändras givetvis de anställdas preferenser i riktning mot andra belöningsformer som t ex ökad grundlön eller andra monetära belöningsformer. Ett ytterligare preferensrelaterat hot utgör risken att företag framledes belönar hela team i stället för individer eftersom det föreslagna belöningsystemet till sin grundnatur är individuellt och differentierat.

Ett annat sista hot ligger i att uppfattningen om lika lön för lika arbete i stället för lika prestation kvardröjer som rättesnöre. Fackföreningar kan således försvåra implementeringen av det föreslagna belöningsystemet.

## 8. Rekommendation

I enlighet med ovan dragna slutsatser rekommenderas härmed att man inom primärt svensk verkstadsindustri i första hand inför ett differentierat belöningsystem som, utöver traditionell fast grundlön, också ger prestationsrelaterade möjligheter att bygga upp individuella globala kontaktnät samt att erhålla delägarskap.

## 9. Sammanfattande vision

Svensk verkstadsindustri implementerar principerna om möjlighet till uppbyggande av individuella globala kontaktnät samt delägarskap för primärt akademiskt utbildad nyckelpersonal som ideal för alltmer renodlat individuella belöningar. Detta utgör ett startskott för ett nationellt program för i alltmer ökande grad individualiserad prestationsersättning baserat på insikten om dettas nödvändighet för upprätthållandet av en fungerande rätts- och välfärdsstat i dess egentliga mening. Därigenom bidrar man till reformeringen av Sveriges och övriga EU-länders statsapparat och offentliga liv i riktning mot nödvändig minimering av inflytandet av kollektivistiska ideal. I synnerhet fackliga ombud får se sitt suboptimerande inflytande på bl a lönebildningen starkt beskuret.

Acceptansen ökar för en mer uttalad differentiering av medborgarnas inkomster och övriga ekonomiska resurser. Därigenom undviks också att Europa, inklusive Sverige, successivt allt mer kommer under inflytande av främst NAFTA och APEC vilka, genom ett tydligare bejakande av marknadskrafterna fördelar, annars kommer att dominera vår hemkontinent och med tiden även reducera dess kulturella och sociala särart.

I ett större (globalt) perspektiv utgör ett brett genomslag för tydligare differentiering av ersättningar än hittills en förutsättning för t ex européers framtida välbefinnande och därmed t ex EU:s möjligheter att lindra nöden i världen genom en successiv expansion av medlemssfären. Det är som bekant lättare att hjälpa andra ju starkare och rikare man är själv.

Den fortsatta integreringen av Europas nationer mot konstellationen "Europas Förenta Stater" innebär förbättrade möjligheter för Europa att, baserat på konstant stärkt ekonomi, bidra till att sammanlänka världens alla folk till slutmålet "Jordens Förenta Stater" i syfte att bl a åstadkomma och bevara den eftertraktade världsfreden. EU kan därmed i större utsträckning aktivt bidra till integrering av världens stater i ett världsomspännande förbund för främjande av global välfärd och säkerhet. Förutsättningen är dock allmän global acceptans och främjande av marknadsekonomi kompletterad med goda lagar som rättesnöre för monetärt kvantifierad mänsklig interaktion.

## **10. Behov av ytterligare forskning**

I syfte att förverkliga genomförandet av ovan presenterade vision bör ökade resurser för forskning, bedriven vid våra universitet och högskolor, utgå med inriktning på principer och metoder för successivt ökande marknadsanpassning av såväl privat som offentlig sektor med tonvikt på individuellt differentierade belöningssystem. Ett ökat inslag av kompetenshöjande industrirelaterad anknytning, anses därvid som nödvändigt av omtanke om svenskt näringslivs framtida internationella konkurrenskraft på de allt viktigare världsmarknaderna. Detta sker lämpligen genom beaktande av industrirelevanta kunskapsrelaterade aspekter på utredda frågeställningar vilket ökar möjligheterna att uppbåda finansiering från berörda näringar.

## 11. Tackord

Författarna önskar tacka följande personer från nämnda organisationer för tacknämligt bistånd med förfärdigandet av uppsatsen:

Fil. Dr Pontus Braunerhjelm, Industriens Utredningsinstitut  
Lars Jagrén, Områdesansvarig, Industriförbundet  
Lena Mindus, HRM-chef, Andersen Consulting  
Docent Bo Persson, Handelshögskolan  
Kristi Rasmussen Eklund, Informationschef, Civilingenjörssförbundet  
Gerhard Raunio, Förbundsordförande, Civilingenjörssförbundet  
Peder Rehnström, Ombudsman, SACO  
Anders Rune, VD för tidningen Verkstäderna, Sveriges Verkstadsindustrier  
Professor Bengt Stymne, Handelshögskolan  
Eva Szelke, Informationschef, SACO  
Gunnar Wetterberg, Samhällspolitisk chef, SACO  
Ulf Widström, Ingenjör, Sveriges Verkstadsindustrier

Ett speciellt tack riktas till författarnas handledare, Professor Claes Svensson, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, för dennes goda råd och förtjänstfulla engagemang under arbetets gång.

## 12. Referenslista

### 12.1 Böcker

Armstrong, M. (1993) Managing reward systems, Open University Press, Buckingham.

Bright, D. och Parkin, B. (1997) Human Resource Management, Business Education Publishers Limited, Sunderland.

Edin, P.-A. och Holmlund, B. (1995) The Swedish Wage Structure: The Rise and Fall of Solidarity Wage Policy?, i Freeman, R. och Katz, L. (red.), Differences and Changes in Wage Structures, University of Chicago Press.

Holmlund, B. (1997) Svensk arbetsmarknad, i Södersten, B. (red.), Marknad och Politik, SNS Förlag, Stockholm.

Kessler, I. och Sisson, K. (1994) Personnel Management, Blackwell.

Maslow, A. H. (1954) Motivation and Personality, Harper and Row, New York.

Norén, K.-H. (1998) Individuell lönesättning för alla, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm.

Paul, A. S. och Alm, O. (1991) SPF Skriftserie 1991.

Stymne, B. (1998) Lönebildning i det kalejdoskopiska lönesystemet, Manus för antologi, Handelshögskolan, Stockholm.

Torrington, D. och Hall, L. (1995) Personnel Management, Prentice & Hall Europe, Hertfordshire.

Wiedersheim-Paul, F. och Eriksson, L. T. (1991) Att utreda, forska och rapportera, Liber-Hermods, Malmö.

Wilson, T. B. (1995) Innovative reward systems for the changing workplace, McGraw-Hill Inc, New York.

### 12.2 Rapporter

Andersen Consulting (1999) Vision 2010: Att utforma morgondagens organisationer, <<http://www.ac.com>>.

Civilingenjörsförbundet (1998) Rapport. Undersökning om att verka utomlands bland studerandemedlemmar i Sveriges Civilingenjörsförbund (CF), November 1998.

Civilingenjörsförbundet (1999) Enkät om erfarenheter av att söka och byta jobb - erfarenheter från Civilingenjörsförbundets medlemmar, dat. 1999.06.04, utarbetad av FAMA Konsult HB.

Edgren, J. och Rydeman, A. (1999) Arbetsmarknadens flexibilitet i 10 länder: Sverige och Tyskland sämst, SAF.

Ernst & Young (1999) Studien 1999: Att skapa den konkurrenskraftiga organisationen. Vad förväntas av framtidens ledare och företag?, <<http://www.ey.se>>.

Industriförbundet (1998) Ge Sverige chansen.

Jakobsson, U. och Jagrén, L. (1993) Den underliggande konkurrenskraften, Rapport till Energikommissionen, Industriförbundet, Ekonomiskpolitiska avd., i Artikelkompendium, Nationalekonomi Kurs 112/114, VT99, Makroekonomisk teori och politik, Nationalekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Konjunkturinstitutet (1999) Tillväxten i Sverige i ett internationellt perspektiv, KI-dokument Nr 2, augusti 1999, Författare: Nilsson Carlsson, I.

McKinsey (1999a) Anreizsysteme in der "Corporation of the Future", Föreläsningsunderlag från Företagsekonomiska institutionen, Ludwig Maximilian Universität, München.

McKinsey (1999b) Knowledge Management in der "Corporation of the Future", Föreläsningsunderlag från Företagsekonomiska institutionen, Ludwig Maximilian Universität, München.

Rydeman, A. (1997) Ekonomisk översikt, dec. 97: Globaliseringen skapar nya förutsättningar, SAF.

SACO (1997) Därför flyttar unga akademiker utomlands, Specialutgåva av Nr 3, 1996, i serien Akademikerfakta

SAF (1999) Strukturrapport 99. Tillväxtens fundament.

UNICE (1998) Mätning av Europas konkurrenskraft: Från analys till handling, SAF och Industriförbundet.

UNICE (1999) Fostering Entrepreneurship in Europe, SAF och Industriförbundet.

### **12.3 Tidskrifter**

Affärsvärlden (1998) Kampen om kompetensen, utg. dat. 1998.09.30.

Barro, R. (1996) Democracy and Growth, Journal of Economic Growth, 1.1:1-27.

Chambers, L. et. al. (1998) The War for Talent, McKinsey Quarterly 3/1998.

Dagens Industri (1998) Bara pengar räcker inte, utg. dat. 1998.10.20.

Day, J. och Wendler, J., The New Economics of Organisation, McKinsey Quarterly 1/1998.



Elmvik, M. och Hallberg, D. (1995) Utbildningspremien i Sverige under åren 1986 och 1992, Nationalekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Ekonomisk debatt 1995, årgång 23, Nr 5, i Artikelkompendium, Nationalekonomi Kurs 112/114, VT99, Makroekonomisk teori och politik, Nationalekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Personal och Ledarskap (1998) Ericsson förklarar krig i jakten på topptalanger, utg. dat. 1998.11.12.

SAF (1999a) Rätt belöning säkrar kreativiteten, SAF-tidningen, utg. dat. 1999.04.29.

SAF (1999b) Förmånspaketet avgör val av arbetsgivare, SAF-tidningen, utg. dat. 1999.09.24.

Veckans Affärer (1999) Feta beten, utg. Nr 46, 1999.

#### **12.4 Årsredovisningar**

Electrolux' årsredovisning 1998.

#### **12.5 Muntliga källor**

Widström, U. (1999.12.01) Sveriges Verkstadsindustrier (telefonintervju).

## SYSTEMATISERING AV DIFFERENTIERADE BELÖNINGSFORMER

### 1. Icke monetära belöningsformer

- 1.1 Besluts- och personligt ansvar
- 1.2 Företagsimage
- 1.3 Kontakter
- 1.4 Personlig utveckling
- 1.5 Självständighet och handlingsutrymme
- 1.6 Status
- 1.7 Säkerhet
- 1.8 Uppmärksamhet
- 1.9 Utlandsvistelse
- 1.10 Utmanande arbetsuppgifter och -innehåll
- 1.11 Öppen informations- och kommunikationskultur

### 2. Monetära belöningsformer

#### 2.1 Bonus

- 2.1.1 Försäljningsbonus
- 2.1.2 Syntetiska optioner
- 2.1.3 Vinstdelning (Profit sharing)
- 2.1.4 Årlig bonus för högsta ledningen

#### 2.2 Delägarskap

- 2.2.1 Konvertibler
- 2.2.2 Köpoptioner
- 2.2.3 Leveragemodellen
- 2.2.4 Teckningsoptioner

#### 2.3 Lön

- 2.3.1 Ackordlön
- 2.3.2 Grundlön
- 2.3.3 Prestationsrelaterad lön
- 2.3.4 Skill based pay
- 2.3.5 Övertidsbetalning

#### 2.4 Materiella förmåner

#### 2.5 Sociala förmåner

- 2.5.1 Försäkringar
- 2.5.2 Hemhjälp
- 2.5.3 Hälsovård

- o - 0 - o -