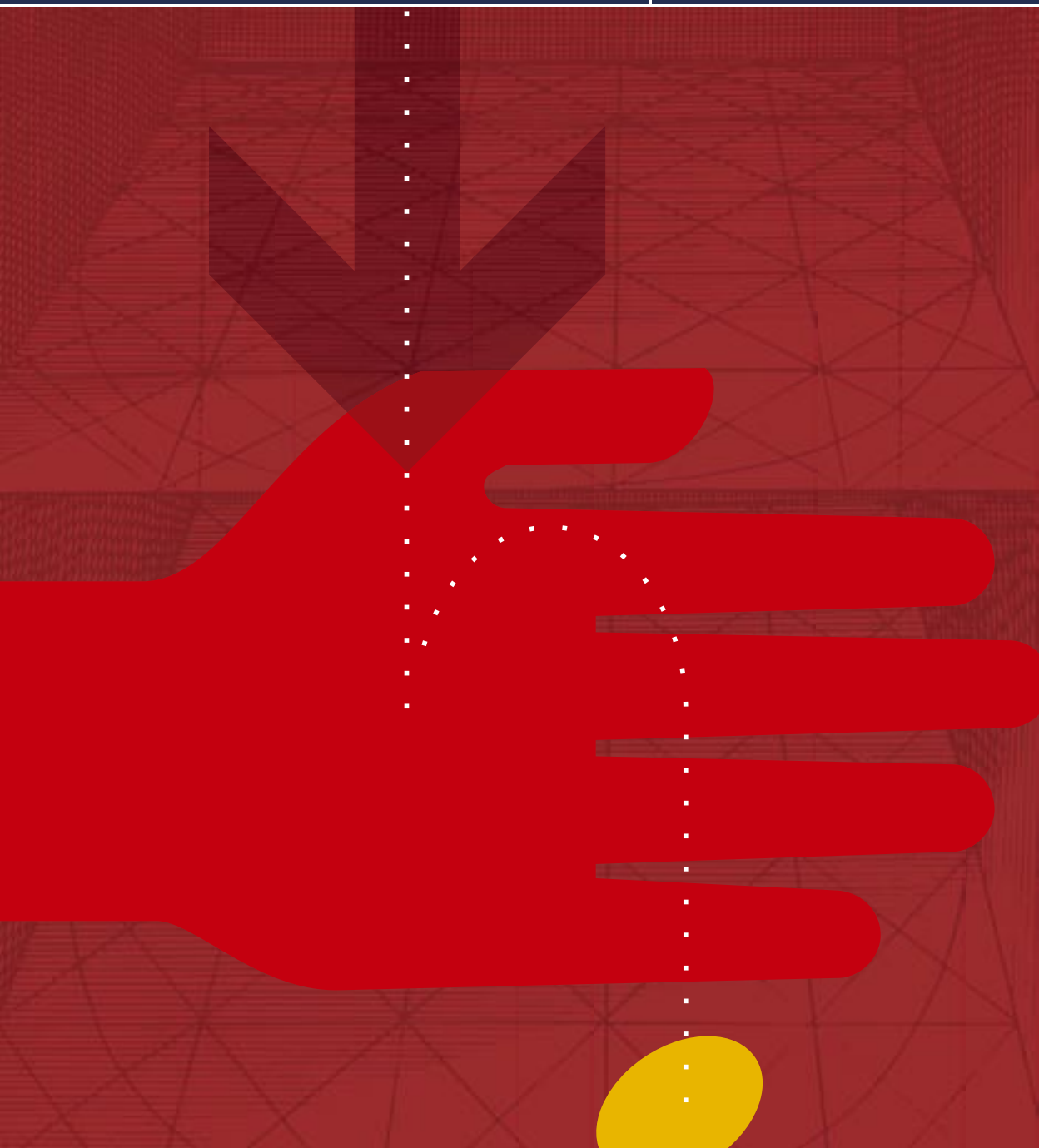


Belöna räcker inte

Sambandet mellan belöning,
arbetsorganisation och företagsstrategi

Harald Gatu

SALTSA
SALTSÅ
SAMMANFATTAR



Belöna räcker inte

Sambandet mellan belöning,
arbetsorganisation och företagsstrategi

Harald Gatu

SAL TSA

ETT SAMARBETSPROGRAM FÖR
ARBETSLIVSFORSKNING I EUROPA

Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO i samarbete

Förord

Mindre än tio procent av arbetstagarna i EU-länderna har någon form av resultatbaserad lön. Fast lön dominerar fortfarande arbetsmarknaden, men trenden är att andra belöningsformer får ökat inslag. Den ursprungliga idén om lön för utfört arbete utmanas av nya organisatoriska koncept.

Denna skrift är en sammanfattning av ett forskningsprojekt inom SALTSA, som ställt frågan om hur nya belöningsystem och policys utvecklas inom företag och organisationer. Forskarna visar genom empiriska studier, hur belöningsformer hänger samman med organisationers prestationer i form av kvalitet och produktivitet. Där finns också insiktsfulla resonemang om hur aktörer och intressenter, t ex arbetsgivare och fackliga organisationer, är med och påverkar belöningssystemens utformning.

Den viktigaste slutsatsen är att belöningsystemen inte ensamma förmår skapa högre effektivitet och produktivitet. Bäst går det när belöningsystemen fogas in i företagens strategier för arbetsorganisation och innovation. Det är en inspirerande slutsats som bör diskuteras på arbetslivets alla nivåer, såväl vid medarbetarsamtal som vid EU-politikernas arbete med att utforma den politik som ska göra Europa till den mest konkurrenskraftiga regionen i världen. Syftet med SALTSA:s forskningsinsatser är att bidra till utveckling av det europeiska arbetslivet på ett positivt sätt. Projektet om belöningsystem har uppfyllt detta syfte.

Det är min förhoppning att den här sammanfattningen skriven av Harald Gatu, inspirerar chefer och medarbetare på arbetsplatser runt om.

Sture Nordh
Ordförande i SALTSA:s styrkommitté

1. Belöning – en social process	4
2. Belöning som en del av företagets strategi	12
3. Att finna det strategiska utrymmet	18
4. Nöjda anställda beror inte bara på belöningen	22
5. Hur ser det ut i företagen?	32
6. Lagar och avtal bromsar det multinationella företaget	38
7. Att foga samman arbetsorganisation, strategi och belöning	42

1. Belöning – en social process

Lön är priset för arbete

För löntagaren är lönen en intäkt, en ersättning för utfört arbete. För arbetsgivaren är lönen en utgift, en kostnad som är viktig att kunna kontrollera så att inte konkurrenskraften skadas.

Ersättningen till den anställde är inte bara en utgift, en kostnad. Ersättningen är också ett styrinstrument. Med olika former av belöning kan arbetsgivaren både rekrytera och behålla den personal som han anser oumbärlig.

Arbete är en vara som säljs på en marknad. Priset på varan arbete påverkas av efterfrågan och utbud. Är efterfrågan hög och utbudet av varan arbetskraft begränsat, brukar priset på arbete stiga. Lönerna höjs. Omvänt så mattas löneutvecklingen i tider av hög arbetslöshet eftersom utbudet av ledig arbetskraft är stort och efterfrågan begränsad.

Men arbetets marknad är inte en helt fri marknad i bemärkelsen att den är oreglerad. Den fackliga organisationen bildades en gång just för att "störa" marknadskrafterna. Fackföreningen lyckades göra två institutionella ingrepp på arbetets marknad i syfte att begränsa konkurrensen och hindra prisfall på varan arbete: dels kollektivavtalet, dels arbetslöshetskassan.

Genom kollektivavtal fastställdes minimilöner, en undre gräns där medlemmarna i organisationen förband sig att inte sälja sig till ett lägre pris än avtalets lägsta lön. Genom arbetslöshetskassorna försäkrades de arbetslösa en ersättning som motverkade sänkta löner och bidrog till att hålla lönenivån uppe. Därför blev arbetslöshetsförsäkringens nivå också en angelägenhet även för dem som hade arbete och som inte ville se sina löner sjunka.

Genom arbetet skapas ett förädlingsvärde, som ska gå till vinst och dessutom täcka lönekostnaden.

I näringslivet utgör ersättning för arbetet den dominerande delen av förädlingsvärdet. Av det nyskapade värdet i produktionen går ungefär två tredjedelar till att belöna arbetet. Resten går till kapitalägarna i form av vinster, räntebetalningar, aktieutdelning och att täcka förlitning av kapital.

Förädlingsvärdet, det nyskapade värdet i ekonomin, fördelas alltså i en vinstandel och i en löneandel.

Ju större tyngd det mänskliga kapitalet får i arbetslivet, desto viktigare är det att belöna det mänskliga arbetet. Att kunna rekrytera och behålla rätt arbetskraft är för de flesta företag en fråga om långsiktig överlevnad. Att belönas rättvist är för de anställda en fråga om att den egna investeringen i arbete får en rimlig avkastning.

Relationen mellan arbete och kapital rymmer en inneboende konflikt. Ena parten vill ha mera marknad, den andra vill reglera marknaden. Men relationen rymmer också en drivkraft för överenskommelser som reglerar förhållandena, som ger stabilitet och förtroende.

Den totala belöningen – mer än lön

För att rekrytera och behålla personal och för att styra företaget behöver arbetsgivaren belöna personalen. Belöning är till största delen lön, men även annat i form av olika förmåner.

Det finns både ekonomiska och icke-ekonomiska sätt att belöna den anställde.

Att belöna ekonomiskt rör sig naturligtvis i huvudsak om olika former av ekonomisk ersättning: fast eller rörlig lön, övertidsersättning, bonus, vinstdelning och så vidare. Icke-ekonomisk belöning omfattar attraktiva arbetstider, bra arbetsmiljö, möjligheter till lärande, inflytande, kvalitet på företagskulturen, anställningstrygghet med mera.

Den totala belöningen – både den ekonomiska och icke-ekonomiska – kan definieras som ”alla former av direkt eller indirekt, kort- eller långsiktigt, ekonomiskt eller icke-ekonomiskt utbyte som de anställda ersätts med”. (s. 29) En översikt över olika former av belöningar skulle kunna se ut så här.

En översikt över olika belöningar Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach

NÅGRA EXEMPEL				
TOTAL BELÖNING	TOTAL ERSÄTTNING	FAST LÖN	<ul style="list-style-type: none"> Grundlön Direkt inkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlön Timplön Tillägg
		RÖRLIG LÖN	<ul style="list-style-type: none"> Kortsiktig rörlig lön Direkt inkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Kontantbonus Provision (försäljning) Tillägg (till exempel skiftarbete, övertid)
			<ul style="list-style-type: none"> Långsiktig rörlig lön Inkomst på längre sikt 	<ul style="list-style-type: none"> Aktier (medarbetarfonder, delägarskap, bonusandelar, framtida vinstdelning) Aktieoptioner Konter
		FÖRMÅNER	<ul style="list-style-type: none"> Extra löneförhöjningar Lönstillägg Tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> Tjänstebil Rabatter Lunchkuponger, lunchmatsal Gåvor Träningslokaler
<ul style="list-style-type: none"> Förhöjningar Inkomsttrygghet 	<ul style="list-style-type: none"> Medicinsk och vårdrelaterad förhöjning (sjukhus, handikapp, olyckor) Livförsäkring Pensionsplan 			
		Andra icke-kontanta belöningar	<ul style="list-style-type: none"> Tid - Flexibla arbetstider, inarbetad sommartid, extra ledigt, flexibilitet i beviljandet av ledighet, möjligheter till deltidarbete Plats - Avståndet mellan arbetsplatsen och hemmet, möjligheter att jobba hemifrån, skrivbord (ergonomi, utrymme, komfort) Utbildning och utveckling: förvaltning av talang och begåvning; handledning - Utbildningsbudget, bredd på utbildningsmöjligheter, lärande på jobbet, möjligheter till jobbrotering och avancemang. Psykologisk inkomst - Erkännande, prestation och resultat i jobbet, intressanta arbetsuppgifter, förtroende, titel, arbetsgivarens framtoning, atmosfär på arbetsplatsen Företagskultur Delaktighet i organisationen - Hålla sig informerad om organisationen, självständighet, ansvar, kunna bidra till organisationens utveckling, delta i beslutsfattande Anställningstrygghet - Jobsäkerhet, anställningsgarantier från arbetsgivaren 	

För de allra flesta utgör den fasta grundlönen den största delen av belöningen man får för sin arbetsinsats. Därför är grundlönen också den viktigaste komponenten i hela belöningssystemet. För arbetsgivaren handlar kontrollen över den fasta grundlönen också om kontrollen över kostnadsutvecklingen. För löntagaren kan grundlönen tjäna som lockbete om denne vill byta jobb. Eller också stannar löntagaren på sitt arbete, om grundlönen upplevs som tillräcklig.

Alla har inte samma fasta grundlön i ett företag. Den anställda avlönas efter en struktur, en belöningsstruktur som avspeglar hierarkin av befattningar och lönegrader. Löneskillnader diskuteras därför och det råder oftast delade meningar om hur rättvisa löneskillnader är. Den som köper arbete och den som säljer arbete har ofta olika syn på vad som är rättvist och rätt.

Utgångspunkten för arbetsgivaren är att lönesättningen beror på ”hur mycket intäkter som medarbetaren ger” (Lönespridning i näringslivet, Svenskt Näringsliv 2004). Med lönespridning ökar företagets resultat per anställd. ”Ökad lönespridning ger ett positivt stimuli, högre lön, när medarbetaren arbetar smartare och/eller effektivare.”

Förmåga och prestation avgör

Utgångspunkten för de anställdas fackliga organisationer är snarare att det är arbetets art som ska bestämma löneskillnaderna. Men framför allt att löneskillnaderna diskuteras och fastställs i förhandlingar efter objektiva och mätbara kriterier man kommit överens om.

Ovanpå den fasta grundlönen ligger den rörliga ersättningen. Den kan betalas ut direkt i form av bonus, som kommission eller i form av övertidsersättning, ersättning för obekvämt arbetstid eller skiffformstillägg. Den rörliga ersättningen kan också betalas ut på sikt i form av aktier, optioner eller kontanter.

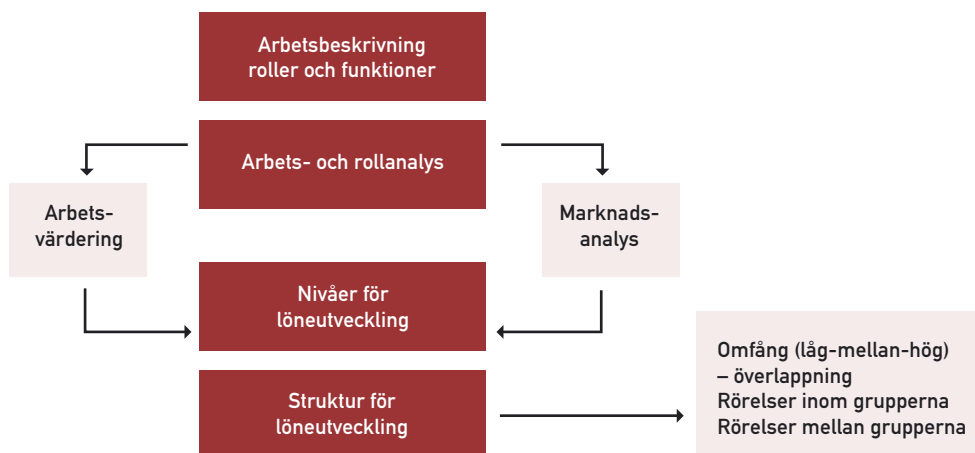
Ovanpå den fasta och rörliga ersättningen finns en indirekt ekonomisk kompensation i form av olika anställningsförmåner. Dit räknas allt från fritt kaffe, matkuponger och gymkort till gåvor, rabatter i vissa butiker och tjänstebil. Till detta ska läggas förmåner som fria parkeringsplatser på jobbet, företagsdagis, hälsovård, extra försäkringar och pensionsuppgörelser.

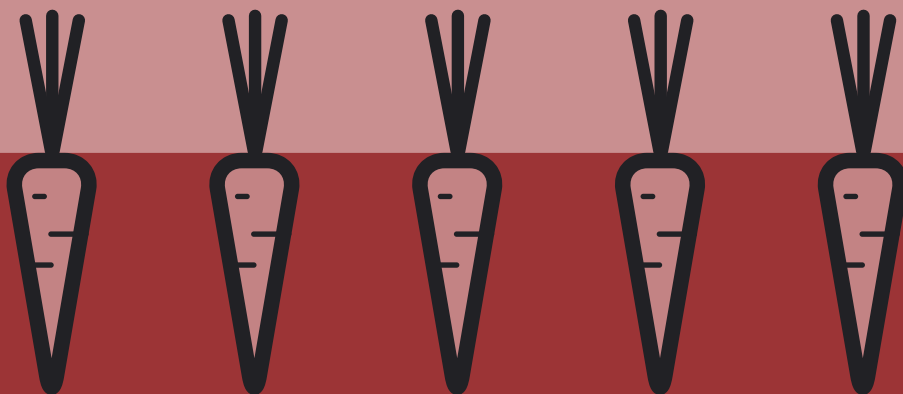
Så långt den ekonomiska belöningen. Utöver den kan det också finnas olika exempel på icke-ekonomiska belöningar, som möjligheten att flexa, extra ledighet eller andra arbetstidslösningar som passar den enskilde – till exempel möjlighet att jobba hemifrån. Att arbetsplatsen är välutrustad och erbjuder en bra arbetsmiljö är ett annat exempel. Möjligheten till lärande, vidareutbildning och att få prova på andra arbetsuppgifter kan också ses som en icke-ekonomisk belöning. Liksom möjligheten till ett organisatoriskt deltagande: få tillgång till relevant, lättfattlig information, att få förtroende och inflytande, att arbetet är stimulerande och att arbetsklimatet är bra. Även anställningstrygghet kan räknas som en icke-ekonomisk förmån.

En struktur för belöning

I ett belöningsystem är strukturen på nivåerna och belöningarna viktiga. En belöningsstruktur består av olika nivåer för olika arbetsuppgifter och för olika grupper av arbeten. Dessa arbetsuppgifter och olika grupper av arbeten ”definieras utifrån en bedömning av deras interna och externa relativa värde” (s. 37).

Från arbets- och rollanalys till belöningsstruktur Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach





Enligt arbetslivsforskarna Armstrong och Stevens formas belöningsstrukturen i flera steg. Först görs en arbetsbeskrivning, varpå arbetsuppgifterna analyseras och värderas och där marknadskrafterna vägs in. Sedan utvecklas nivåerna, innan själva strukturen, ramverket, uppförs.

Genom strukturen kan ett företag förverkliga sin belöningspolicy. Genom strukturen visar företaget hur man kan klättra och vad som krävs för att kunna klättra i lön. Belöningsstrukturen i sig blir ett kommunikationsmedel, ett sätt för företaget att signalera till sina anställda vilka möjligheter till karriär och belöning som finns.

Ett företags belöningsstruktur kan definieras som ett antal arbetsnivåer. Nivåerna utgår från vilka arbetsuppgifter som ska utföras. Till nivåerna kopplas olika ersättningar med kriterier som definierar nivåerna. Kriterierna i en belöningsstruktur kan vara grundade antingen på individen eller på arbetet.

En individbaserad belöningsstruktur sätter den enskildes kunnande och skicklighet i fokus, oavsett om det kommer till arbetets nytta eller inte.

En arbetsbaserad belöningsstruktur bygger på en värdering av arbetet. Där betyder inte värderingen av individen knappt någonting. De anställda får löneförhöjning när de klättrar till en ny nivå, utan att deras förmåga eller kvalifikationer värderas. Belöningsystem är oftast ett poängsystem, en lönetrappa som utgår från arbetets krav i mätbara faktorer.

I sin kartläggning har Armstrong och Stevens noterat en rad olika belöningsstrukturer. Lönetrappan – ofta åldersbaserad där senioritet belönas – är en trappa som tycks sköta sig själv. Den är vanlig i offentlig sektor och där villkoren regleras i kollektivavtal.

”Nackdelen är att de anställda belönas för sin närvaro, inte för sitt bidrag eller prestation”, noterar Armstrong och Stevens (s. 40).

En annan vanligt förekommande belöningsstruktur är ”den smalt graderade”. En form av brant trappa med minst tio olika nivåer, där varje nivå grundar sig på en arbetsvärdering. Likvärdiga arbeten hamnar på samma nivå. Det här är en struktur som borgar för att likvärdiga jobb ersätts lika. Ett avancemang i trappan bygger på prestation och kompetens, den enskildes bidrag.

En variant är ”den brett graderade” belöningsstrukturen, med färre nivåer (mellan 6 och 9). Ännu färre nivåer, högst 5, finner vi i ”bredbandsstrukturen” som ger en mer flexibel inplacering. Ju färre nivåer, desto mindre möjlighet att löneglida. Trycket uppåt blir mindre än i en trappa med många steg. Armstrong och Stevens noterar att många företag byggt upp ett slags poängsystem inom de breda nivåerna för att bättre kunna kontrollera löneutvecklingen. Färre nivåer i ”det breda bandet” passar företag som vill ha mer av lagarbete och ökad flexibilitet eftersom de färre nivåerna ger utrymme åt mer prestationsgrundade ersättningar.

En annan typ av belöningsstruktur kallar Armstrong och Stevens för ”karriärfamiljen”. Det är grupper av arbeten med gemensamma drag, som inom IT, finansvärlden, marknadsföring och så vidare. Kraven på en särskild kunskap och skicklighet är likvärdiga inom ”familjen” men inom gruppen utvecklas olika nivåer beroende på prestanda.

Vid sidan av karriärfamiljen finns en annan ”familjestruktur” baserad på arbetet där varje ”arbetsfamilj”, varje grupp av arbeten har sin särskilda belöningsstruktur. Medan karriärfamiljen har en gemensam nivå och en gemensam belöningsstruktur, kan det se olika ut mellan olika arbetsfamiljer – som är vanligast förekommande i kunskapsbranscher. Individuella överenskommelser, utan kopplingar till någon belöningsstruktur, återfinns mest i små organisationer som just startat sin verksamhet.

Ett system för belöning

Om belöningsstrukturen anger vilka nivåer som finns, är det själva belöningsystemet som sörjer för att de anställda får ersättning. Ett belöningsystem belönar uppsatta mål eller kompetens och färdighet. Ett belöningsystem vill uppmuntra motivation och engagemang.

Forskarna diskuterar olika typer av beting, ”den möjliga ersättningen eller förmånen som beror på den anställdes sätt att arbeta eller prestation” (s. 45). Prestationslön, fast eller rörlig, kan omfatta såväl individen (meritvärderad lön, individuellt prestationsbaserad lön), laget (gruppbaserad bonus) eller hela företaget (vinstdelning). Systemen kan också välja att belöna tjänstgöring och ålder.

Den individuella prestationslönen kan vila mot ett system där meriterna värdesätts. Grundlönen höjs när prestationen uppvärderas. I regel klättrar man då i de trappsteg som belöningsystemet består av. Men det är inte bara grundlönen som kan påverkas av en prestationsbaserad ersättning – även rörlig lön, bonus och andra typer av förmåner kan komma den anställde till godo. I en matris har arbetslivsforskaren Beatrix samlat olika typer av ersättningar som grundar sig på objektiva mätmetoder, kompetens och resultat.

Den lagbaserade belöningen syftar till att uppmuntra samarbetet i lag som är formellt utsedda. Det finns få gemensamma drag för hur lag belönas. Lagbelöningarna kan sättas

Avlönad genom kriterier	Ingångslön	Ökning av grundlönen	Rörlig lön
Utbildningskriterier:			
Diplom	Lön efter utbildning	Löneökning efter utbildning	
Tidsrelaterade kriterier:			
Ålder	Lön efter ålder	Löneökningar efter ålder	
Anställningstid		Anställningstidstillägg	Senioritetsbonus
Arbetsrelaterade kriterier:			
Arbetet	Lön efter arbetsinsats	Befordran	
Kompetens:			
Teknisk	Lön efter färdighet	Löneökning efter färdighet	Bonus grundad på teknisk kompetens
Lagbaserad	Lön baserad på kompetens	Löneökning baserad på kompetens	Bonus baserad på kompetens
Inställning – beteende	Lön baserad på kompetens	Löneökning baserad på kompetens	Bonus baserad på kompetens
Resultat			
Individ		Lön efter merit	Bonus/kommission
Arbetslag		Lön efter merit	Lagbonus/ vinstdelning
Affärsenhet			Lagbonus/ vinstdelning
Företag			Vinstdelning, aktiebelöning
Grupp/koncern			Vinstdelning, aktiebelöning

utifrån vad laget självt presterar eller i relation till ett riktmärke, exempelvis vad företagets bästa lag presterar.

De typer av lagbaserade belöningar som kan förekomma är bonus som utgår från ett eller flera mått på prestanda eller om laget uppnått en prestation som bestämts tidigare. Vid sidan av bonus kan individens lön justeras upp om laget uppnår uppsatta mål. Lagets kompetens kan belönas. Engångsbelopp och del av vinsten kan också komma laget till godo.

Belöningar till lag verkar inte ersätta individuella belöningar. Forskningen visar att nära 9 av 10 företag med lagbaserade belöningar också har olika former av incitament riktade till individerna. De allra flesta, 6 av 10 företag, väljer att fördela belöningen lika inom lagen. Enligt en rapport från Strategic Rewards Research Centre är lika fördelning inom laget också något som lagen själva föredrar (s. 48). Hur stor bör ersättningen till laget vara? Minst 5 procent av den fasta lönen säger vissa forskare. Andra går längre och uppger 8–10 procent av lönen som golv.

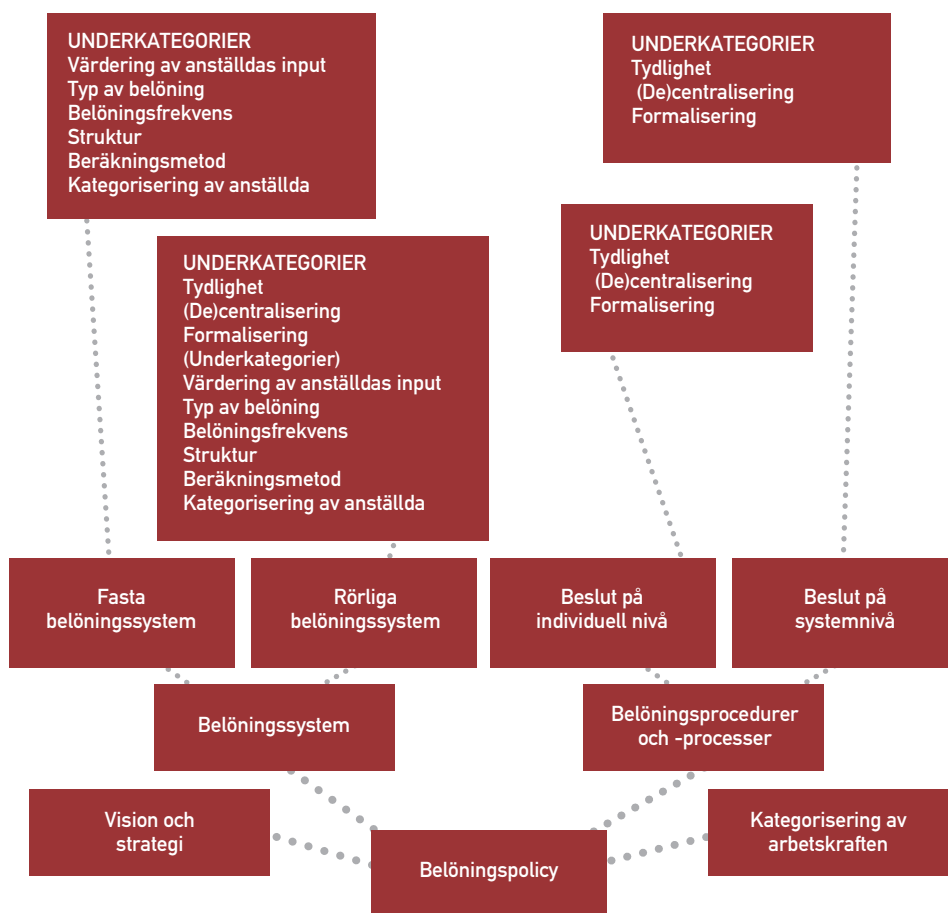
En annan typ av belöning är del av resultatet, del av vinsten. Denna form av ”finansiellt deltagande” definierar forskarna som ”en belönings teknik som sammanbinder den individuella belöningen med företagets samlade prestanda” (s. 49). Syftet är att ”liera de

anställdas intressen med aktieägarnas” (s. 49). Vinstdelning kan betalas ut direkt i form av kontanter eller – mer vanligt i Sverige – i form av att beloppen fonderas och betalas ut vid ett senare tillfälle, ibland som aktier. En annan variant av finansiellt deltagande är delägarskap i företaget.

Vinstdelning – där de anställda får del av företagets ekonomiska resultat i form av aktier, optioner eller kontanter – är den vanligaste formen av finansiellt deltagande. Men även vinster i form av bättre input i företaget kan belönas. Ökad kvalitet, bättre leveranssäkerhet och förbättrad kundservice är exempel på bättre input. Fördelen med den typen av belöning är att företaget kan rikta fokus på nyckelfaktorer som stärker konkurrenskraften. Och det är också faktorer som den enskilde individen själv kan påverka. Även företagets produktivitetsökning kan ge upphov till belöning. Forskningen visar att olika former av finansiellt deltagande har en positiv inverkan på de anställdas produktivitet.

I belöningsystemen kan det, utöver de individuella eller lagbaserade prestationsbelöningarna och olika former av vinstdelning, finnas ersättningar som belönar den enskildes kunskande, kompetens och färdighet.

Belöningsstrådet Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach



Det kunskapsbaserade belöningsystemet tar fasta på utbildning, erfarenhet eller specialiserad vidareutbildning som kvalificerar den anställde att arbeta med särskilda uppgifter. I det kompetensbaserade belöningsystemet belönas den anställde som vill fördjupa bredden och kunnandet. De kompetensbaserade belöningsystemen tycks snabbt vinna terräng både i Storbritannien och USA, trots att de tar minst ett år att sjösätta, eftersom man har sett vilka produktivitetsvinster systemen ger i förhållande till mer meritbaserade system.

Ett färdighetsbaserat belöningsystem berör i första hand arbetare som tar över tjänstemannauppgifter. När produktionspersonal övertar administrativa uppgifter görs det i syfte att öka flexibiliteten och produktiviteten, genom att problemlösningen flyttas ner på golvet. Beslut kan tas snabbare och ledtiderna kortas.

Ett nytt inslag bland belöningsystemen är ”bidragsrelaterad belöning”: de anställda belönas utifrån vad de bidrar med – i form av kunnande, erfarenheter och i slutändan ekonomiskt resultat. Den här typen av belöning är vanligast bland de mindre strukturer i kunskapsbranscherna och i de så kallade arbetsfamiljerna. Men även i de tidigare nämnda bredbandsstrukturerna, med trappor som har få och breda steg, bedöms den här typen av bidragsrelaterade system fungera (s. 54).

Trädet ger överblick

Att belöna anställda kan vara ett invecklat område. Det finns otaliga vägar att gå. Många val kan göras. Ändå, menar författarna till *Shaping Pay*, saknas kunskap om de verktyg som finns till buds. Man kan se belöningspolicyn som den materiella ryggraden i relationen mellan anställda och företaget. Men hur ska relationen komma till uttryck i en fungerande belöningspolicy?

Hur ska man få en överblick över vad som kännetecknar en sådan policy? Den bör ju omfatta hela batteriet av ersättningar, inte bara lönen. Policyn bör också ge plats åt de verktyg, de instrument, man valt och anser viktiga. Vad som behövs är en slags inventarieförteckning där man samlar karaktärsdrag som anses grundläggande för belöningspolicyn, och där man listar faktorer som anses viktiga för att belöningspolicyn ska kunna leda till bättre prestanda.

Man kan tänka sig de kännetecken och faktorer som organisationen söker som ett träd, där grenverket visar vilka val som kan göras för policyn, för systemet och för den process och de procedurer som omgärdar belöningen.

Trädets stam är företagets policy. Det är denna stam – policyn – som är viktigast i relationen mellan anställda och företag. Relationen ska ge utbyte. Den anställde ska belönas för sin arbetsinsats, företaget måste garanteras att arbetet utförs. När de anställda bidrar med sin arbetsinsats, sitt kunnande, sina färdigheter och sin tid måste företaget erbjuda bra arbetsförhållanden, bra villkor, bra löner, möjlighet till lärande och så vidare.

Belöningspolicyn reglerar bara en del av utbytet mellan anställda och företag. Men vad policyn måste göra är att välja ut de kriterier och kännetecken som är avgörande – och vilka som inte är det – för relationen mellan de anställda och företaget. Hur påverkas relationen mellan anställda och företag av olika faktorer? Vilka vinster kan relationen komma i åtnjutande av om man väljer rätt kriterier? Och vilka kostnader kan relationen dra på sig om man väljer fel?

2. Belöning som del av företagets strategi

Egentligen hände inte mycket förrän på 1980-talet. I stort sett var synen densamma som i industrialismens barndom.

Med det gamla industrisamhällets genombrott kom en ny arbetsdelning. Uppdelningen av arbetet tvingade företagen att bygga upp personaladministration med ansvar att rekrytera, utbilda, sätta lön och, om så behövdes, säga upp personal.

I centrum stod kontrollen över arbetarna. Med det sönderstyckade arbetet där den enskilde avlönades efter ett ackordssystem kunde individens arbetsprestationer kontrolleras och belönas därefter.

I detta samhälle hade personaladministrationen uteslutande en administrativ funktion. Men på 1980-talet förändrades bilden. Globaliseringen och den tekniska utvecklingen förändrade förutsättningarna för företagen. Med större krav på kunskap, flexibilitet och att snabbt kunna anpassa verksamheten till svängningarna i efterfrågan kom kraven på personalen att öka. Och med ökade krav förändrades också synen på hur företagen inte bara skulle kunna rekrytera utan också behålla, utveckla och belöna rätt arbetskraft.

Belöna – en sätt att leda företaget

Därför förändrades personaladministration från ren administration till strategisk ledning, där belöningsystemen sattes in i det strategiska perspektivet. Att belöna den anställde var inte längre en fråga om ersättning för utfört arbete. Att belöna blev en del av att leda företaget – något som blev än mer uppenbart när arbetsorganisationen blev plattare och mer flexibel. Därför ökade ledningens önskan att även göra belöningsystemet mer flexibelt så att det kom att överensstämma mer med företagets nya behov.

Belöningsystemet skulle bidra till företagets konkurrenskraft och därför vara en del av företagets strategi. Belöning har mer och mer integrerats i andra styrprocesser för att effektivisera organisationen.

Problemet är att dagens belöningsystem ofta inte står i samklang med företagens långsiktiga mål. Eller att belöningsystemen inte har någon positiv inverkan på organisationens prestanda, att de rentav kan vara skadliga för lagarbete och kvalitet (s. 74).

Visserligen sätts den anställdes kompetens i fokus, den anställde ska inte bara stå för en prestation, output, utan även bidra med input genom sitt kunnande, sina erfarenheter, sina egenskaper. Men det finns tecken på att kompetensbaserade belöningsystem håller på att förlora sin attraktionskraft (s. 76) eftersom de ställer höga krav när de ska införas och när de ska upprätthållas.

Strategisk belöning kan ses som ”att utveckla, genomföra och anpassa olika former av belöningar till de anställdas sätt att arbeta, till den anställdes färdigheter och prestanda, i syfte att i samklang med organisationens kultur och den anställdes behov förverkliga organisationens mål”. Inom ramen för denna företagsstrategi är den anställde en intressent, inte en utbytbar kugge. Att utveckla ett belöningsystem som skulle gå på tvärs med den anställdes behov skulle vara kontraproduktivt. Å andra sidan vore ett belöningsystem som inte verkar för företagets långsiktiga mål lika kontraproduktivt.

Verkligheten har visat sig vara mer komplicerad. En grupp forskare har funnit belöningsystemen vara ”ett av de mest underutnyttjade och misshandlade verktygen för att utveckla organisationers prestanda” (s. 77). Inte minst genom att de ofta uppmuntrar

kortsiktiga resultat på bekostnad av långsiktiga mål. Det handlar inte bara om hur mycket man ska betala utan hur man belönar.

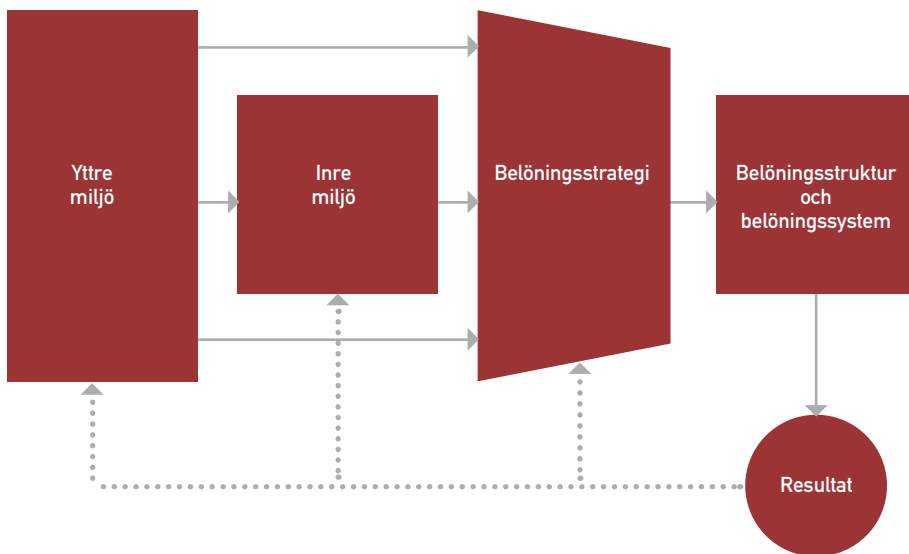
Varje organisation, varje företag, utvecklar sin strategi utifrån sina egna förutsättningar istället för att försöka tillämpa ett system som anses vara "bäst i klassen". Utmaningen ligger i att ta ett steg till, och utforma ett belöningsystem som är unikt och som tar hänsyn inte bara till företagets affärsmässiga strategi utan även till andra strategiska beslut som berör de anställda.

Det räcker inte med att länka samman belöningsystemet med företagets strategi. Företaget måste ta hänsyn till en rad ytterligare faktorer när belöningsystemet ska utformas. Ett belöningsystem kräver en strategi. Och strategin, de långsiktiga målen, måste ta hänsyn till olika förutsättningar om systemet ska kunna fungera och ge önskvärda resultat.

En rad val måste göras och då måste man ha överblick över vilka faktorer som påverkar ett belöningsystem och strategin bakom det.

Ett ramverk för strategisk belöning

Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach



Den yttre miljön

Organisationen bör uppmärksamma vilken miljö den verkar i och vilka ramar den sätter upp. Hur ser den yttre miljön ut i form av juridiskt regelverk, skattelagstiftning, sociallagstiftning, arbetsgivaravgifter, arbetsrätt? I ett land som exempelvis Frankrike är vinstdelning betydligt vanligare än i andra länder, just på grund av att skattesystemet uppmuntrar den formen av belöning.

Hur ser den ekonomiska miljön ut i form av räntenivåer, inflationstakt och produktivitet? Utöver den juridiska och ekonomiska miljön finns en social miljö dit relationen mellan arbetsgivare och anställda räknas.

Till den sociala miljön hör även kollektivavtalssystemets utformning, det vill säga om lönebildningen är centraliserad eller decentraliserad. Och inte minst vilka normer och värderingar som råder på arbetsmarknaden.

En forskare ser tre viktiga utvecklingstendenser i dagens Europa vad gäller kollektivavtalen: decentralisering, att avtalen täcker inte bara löner utan även andra former av ersättningar – som olika former av bonusar och vinstdelning – samt att det växer fram olika organ som analyserar förutsättningarna och utvärderar utfallen av lönerörelser (typ Industrins Ekonomiska Råd i Sverige).

När det gäller arbetsmarknaden som social miljö, som del av företagets yttre förutsättningar, spelar tillgången och efterfrågan på arbetskraft en viktig roll för nivån på belöningarna. Där det råder brist och hög efterfrågan på kompetent arbetskraft, där stiger löner och andra ersättningar.

Stabila arbetsmarknader tenderar att ha något lägre löneökningstakt. De anställda växlar en lugnare löneutveckling mot anställningstrygghet.

I arbetsintensiva miljöer med hög arbetsintensitet – typ monteringsfabriker – är det vanligare med lägre ersättningsnivåer. På samma sätt är det vanligare med ekonomiska incitament som bonus och vinstdelning i miljöer som är mer kapitalintensiva, som olika processindustrier inom stål- och massaindustri.

I den sociala miljön finns också normer och värderingar. Vilken typ av ersättningar föredrar de anställda? Vilken typ av löneskillnader kan accepteras? Hur individualiserade kan belöningsystemen vara? Hierarkiska länder tenderar att få större löneskillnader än mer jämlika länder. Med globaliseringen och ökade utlandsinvesteringar följer ofta också en spänning mellan ett lands tradition och den kultur som existerar inom en koncern.

Den inre miljön

Belöningsstrategin och belöningsystemen måste alltså ta hänsyn till den yttre miljön där företaget verkar. Men det finns också en inre miljö i organisationen som kanske är ännu viktigare.

Organisationens inre kultur skulle kunna definieras som ”en uppsättning delade, underförstådda antaganden som en grupp uppbär och som bestämmer hur den uppfattar, tänker och reagerar i förhållande till olika miljöer” (s. 87). Dessa antaganden uttrycks i normer och dessa normer går tillbaka på de antaganden som, i detta fall företagets anställda, aldrig ifrågasätter.

Forskarna anser att det finns samband mellan en organisations kultur och dess sätt att belöna. Eller snarare att en kultur kan uppstå ur ett belöningsystem. Kerr och Slocum hävdar att hierarkiska belöningsystem med strikta, formella strukturer, begränsade bonusprogram och stor frihet för ledningen skapar en ”klan-kultur”. Denna klan-kultur genomskyras av socialisation, relationer och kollektivism. Här finns ett stort mått av anpassning och inordning vilket inte uppmuntrar risktagande och innovation.

Vid sidan av det hierarkiska belöningsystemet finns det prestationsbaserade. Det prestationsbaserade belöningsystemet lämnar stort utrymme för bonus samtidigt som lönen är kopplad till olika prestanda. Detta skapar en marknadskultur i företaget. Här är relationerna mer ”kontraktsmässiga” än kollektiva, avståndet mellan jämlikar större.

Till den inre miljön hör också företagets strategi. Ett företag har ett uppdrag som ger företaget dess existensberättigande. Företaget har en vision som stakar ut inriktningen.

Företaget har en strategi hur det ska nå visionen. Företaget pekar ut mål som kan uppnås inom några år samt mer omedelbara mål som ligger inom räckhåll för en snar framtid. Företaget har också en handlingsplan om hur målen ska uppnås.

Strategin vilar på tre ben. Företagsstrategin svarar på frågan: I vilken bransch är vi? Affärsstrategin svarar på frågan: Hur ska vi konkurrera? Den funktionella strategin, slutligen, svarar på frågan: Hur ska vi genom marknadsföring, personalpolitik och belöning genomföra företags- och affärsstrategin?

Forskningen har funnit att olika företagsstrategier ger upphov till olika belöningsstrategier. Företag med låg diversifiering – alltså med relativt få produkter i sortimentet – har relativt sett lägre lönenivåer, större betoning på incitament och lönen grundar sig mer på den anställdes kunnande. Lönesättningen är mer decentraliserad, mer jämlik och mer långsiktig än i företag som är mer diversifierade i sin produktion. I det mer diversifierade företaget, företag med bredare produktsortiment, är nivåerna högre, lönebildningen mer centraliserad och de betonar grundlön och olika typer av förmåner (s. 90).

Forskarna har tittat på företag där ledningen belönas med aktier och funnit att de företagen tenderar att satsa mindre på forskning och utveckling. Dessutom tenderar ledningen i dessa företag ta mer riskfyllda beslut. Eftersatt forskning och utveckling samt ökat risktagande gagnar inte företaget på lång sikt.

Till den inre miljön hör också vilken plats i en global organisation som ett företag intar. Belöningsystemet i ett dotterföretag kan styras av moderföretaget, men moderföretaget kan lika gärna ge dotterföretagen betydande frihet att själva utforma sina belöningsystem.

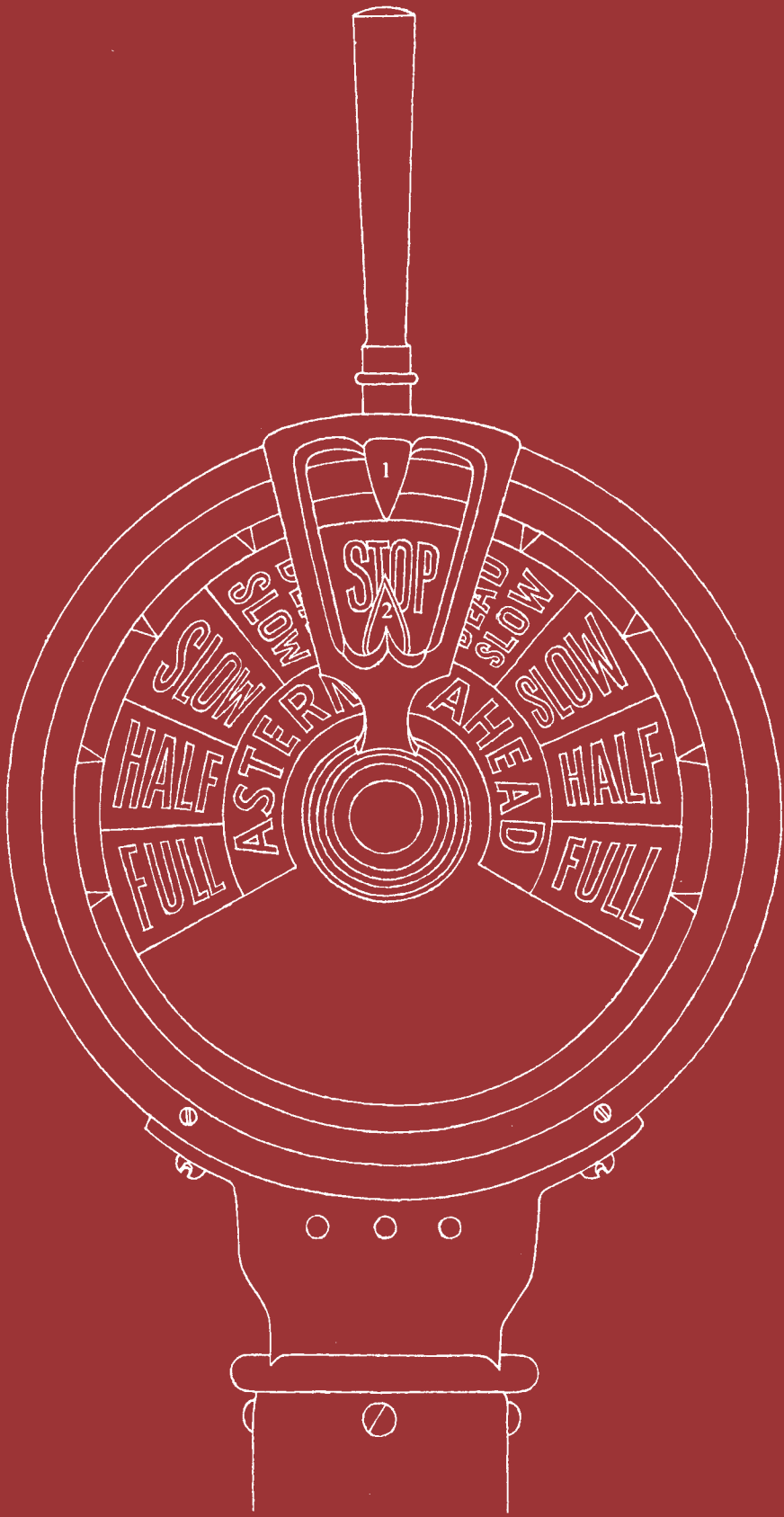
Storleken på företaget påverkar belöningen, inte minst för ledningen. Stora företag som är hierarkiskt uppbyggda med många lönenivåer tenderar att betala mer. I stora företag har ledningens förmåga att öka produktiviteten omedelbar effekt. I större företag kan ledningssystemen vara mer komplexa och täcka större ansvar, och därför också driva upp belöningen. Dessutom är tillgången på kompetent ledning mindre i stora företag. Även det driver upp nivåerna på ersättningarna.

Hög lönsamhet är också en viktig faktor i den inre miljön. Hög lönsamhet ger i de flesta fall högre ersättningsnivåer.

Ett företags livscykel kan ge olika belöningar vid skilda tillfällen. När en verksamhet är under uppbyggnad finns mindre att hämta. Fokus ligger då på mer långsiktiga incitament. Under verksamhetens tillväxt ökar belöningarna något och slutligen när verksamheten är mogen blir ersättningarna mer kortsiktiga.

Belöningsystemet måste också stå i samklang med den strategiska personalpolitiken i vid mening. Vilka roller och vilka färdigheter som ska belönas, vilket sätt att arbeta som ska ges stöd och om lagarbetet är viktigt för att nå de affärsmässiga målen (s. 93).

Till den inre miljön hör också organisationsstrukturen. Forskningen har visat att lagbaserad ersättning passar bäst i organisationer med utbrett lagarbete under stor självständighet. Den bredbandiga belöningsstrukturen passar den platta organisationen bäst, liksom organisationer som vill stimulera arbetsrotation. En nyckelfråga är arbetsledningens kompetens och förmåga att coacha medarbetarna. Saknas den kompetensen är ett seniorbaserat belöningsystem att föredra, men om arbetsledningen är tränad och har förmågan att coacha och ge stöd så kan prestationsbaserade belöningsystem fungera, enligt forskarna.



Belöningsstrategin

När såväl den yttre som den inre miljön är känd, kan belöningsstrategin utformas. Belöningsstrategin kan ses som filtret mellan å ena sidan miljön, de yttre och inre förutsättningarna, och å andra sidan det operativa belöningsystemet.

När belöningsstrategin utformas görs viktiga prioriteringar, med hänsyn till de yttre och inre förutsättningarna.

En belöningsstrategi bör vara som en slags avsiktsförklaring som anger riktningen och även förklarar åt vilket håll organisationen vill röra sig med hjälp av sin belöningsstrategi.

Strategin bör kunna deklarerat företagets marknadsposition och ge svar på frågan: Hur mycket ska vi betala? Företagets belöningsstrategi bör också beskriva vilka belöningsinstrument som är de lämpliga och vilket stöd instrumenten behöver, så att man kan svara på frågan: Hur ska vi belöna?

Företaget kan belöna långsiktigt eller kortsiktigt, efter lönsamhet, kundtillfredsställelse, leveranssäkerhet eller kvalitet. Det viktiga är att organisationen gör entydiga val så att man kan besvara frågan: Vad belönar vi?

Belöningsystem, strukturer och resultat

Efter strategin återstår vilken struktur belöningen ska ha och vilket system som ska tillämpas. Arbetsuppgifter granskas och värderas, lönetrappor byggs och eventuella bonussystem utarbetas.

När belöningsystemet är satt i bruk, väntar den viktiga genomlysningen. Fungerar systemet? Leder systemet till arbetsglädje, till ökad motivation, bra rekryteringar? Är det hållbart, ger belöningsystemet finansiellt utbyte för företaget?

Av alla olika faktorer som är viktiga för belöningsystemet finns det ingen enskild som har avgörande betydelse. För ledningen själv finns några faktorer, visar en undersökning, som är något mer betydelsefulla än andra: regleringar, arbetsmarknaden, vilken strategi koncernen har som företaget ingår i, konkurrenternas belöningspolicy, affärsstrategin, strategin för personalpolitiken, den ekonomiska situationen (s. 96). Detta uppger företagen själva. De anställdas åsikter betyder dock mindre, visar det sig. Inte heller samhällets värderingar och normer spelar någon större roll för företagen när de utvecklar sin belöningsstrategi.

När det gäller hur de anställda ska belönas är de viktigaste yttre faktorerna hur kollektivavtalen är utformade, vilken konkurrens om arbetskraften som råder och om det finns fackliga organisationer representerade. Och den i särklass viktigaste inre faktorn är organisationens historia, hur företaget har belönat personalen tidigare.

”Organisationerna bör sträva efter att ge utrymme för en bättre trimning av den inre miljön och produktionspersonalens belöningsystem.”

3. Att finna det strategiska utrymmet för belöning

På arbetsmarknad sker ett utbyte. Människor bjuder ut sin arbetskraft som efterfrågas av arbetsgivare. Priset på varan arbete regleras delvis av hur stor efterfrågan på varan arbetskraft är. Är efterfrågan stor, det vill säga om företagen behöver anställa många, tenderar konkurrensen om arbetskraften att hårdna och priset på arbetet, lönen, att stiga.

Men priset på arbetet är inget som uteslutande bestäms av utbud och efterfrågan. Arbetsmarknad är reglerad så tillvida att fackliga organisationer lyckats upprätta kollektivavtal i syfte att omöjliggöra underbudskonkurrens. I kollektivavtalet möts de anställda och deras uppdragstagare, arbetsgivarna, i en ömsesidig överenskommelse.

För den enskilde arbetsgivaren är det viktigt att avtalet ger instrument att kontrollera och förutse kommande kostnader. Men avtalet ska också möjliggöra ett belöningssystem som både kan locka, utveckla och behålla den personal arbetsgivaren vill ha kvar.

För den enskilde är det viktigt att belöningssystemet gör arbetet lönt att utföra. Det måste finnas en balans mellan vad den enskilde bidrar med och vad han eller hon får i gengäld.

Hur viktigt belöningssystemet är för den enskildes motivation är en källa till diskussion inom forskningen. Somliga forskare hävdar att belöning inte alls motiverar den anställdes arbetsinsats. Andra försöker påvisa att i människan bor en "homo economicus", att det finns en mänsklig disposition att handla efter ekonomiska riktlinjer. Många forskare ser ingen anledning att undervärdera ekonomins betydelse, men relationen mellan belöning och arbete är mer komplicerad än att den enbart skulle handla om pengar. Det finns, om inte annat, ett flertal psykologiska faktorer att väga in.

Rättvisa och kultur som psykologiska faktorer

En sådan psykologisk faktor är rättvisa. Det man får ut i form av lön och andra ersättningar måste kompensera det man bidrar med. Utkomsten måste stå i balans med insatsen eller input. Detta är grundläggande för människors vilja att göra en bra arbetsinsats. Problemet är att det kan vara svårt att värdera den anställdes bidrag. Resultatet av arbetet, output, är ju lättare att värdera eftersom det ska prissättas och säljas på en marknad.

Till den anställdes input kan räknas exempelvis "arbetstid, ansträngning, prestation, initiativ, mod, specialistkunskap, talang, stresstålighet, försakelser, risktagande, utbildningsnivå" (s. 103). Saker som kan vara besvärliga att identifiera – och värdera. Att värdera input kan på sin höjd handla om att göra en uppskattning.

Men belöning handlar inte bara om att, så rättvist som möjligt, kompensera den anställdes input. Den anställde har behov också. Behovet att få den ersättning som möjliggör ett bra liv är en psykologisk faktor som har en såväl kvalitativ som kvantitativ dimension. Ålder, antal barn och avståndet mellan hem och arbetsplats är exempel på kvalitativa behovsfaktorer som den enskilde väger in när han eller hon värderar belöningen. Den kvalitativa frågan är alltså: Vad i den anställdes livssituation ska vägas in när hans eller hennes behov ska uppskattas? Den kvantitativa följdfrågan blir: Hur ska dessa olika parametrar värderas?

När ett belöningssystem utformas bör det – utifrån den anställdes perspektiv – bestämma vilken typ av input och vilka behov som ska värderas.

Uppfattningar om rättvisa och behov bottnar ofta i den rådande kulturen, i traditioner och värderingar. Vad som värdesätts och behövs är i långa stycken en fråga om värderingar som växt fram i en omgivning, en miljö som belöningsystemet måste ta hänsyn till. Som exempel pekar forskarna på att löneskillnader är betydligt mer accepterade i Storbritannien än i Tyskland.

Den rättvisa proceduren

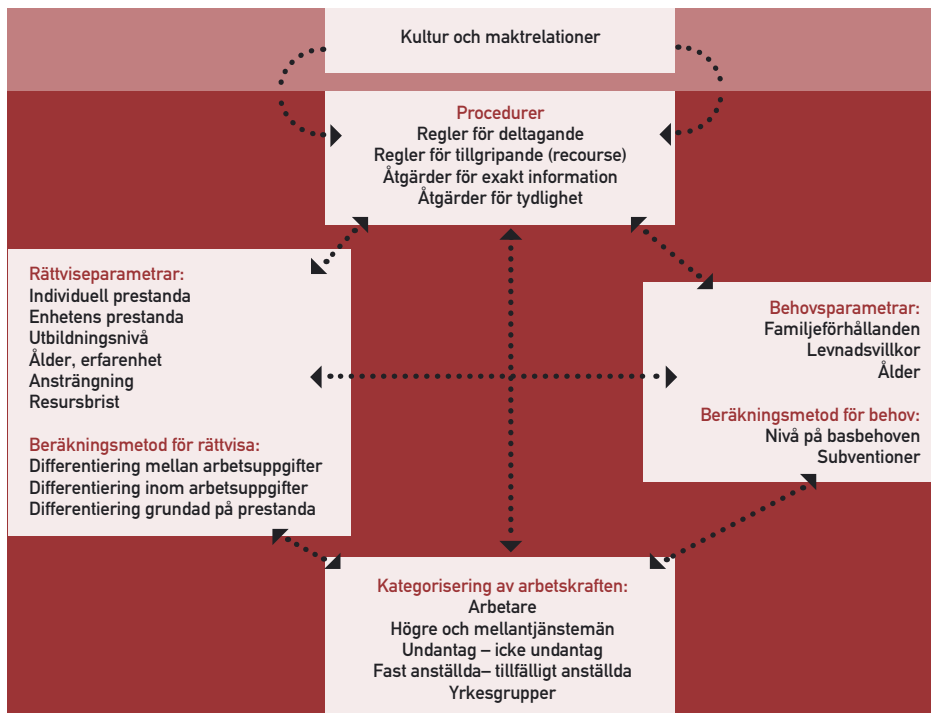
En annan psykologisk faktor – utöver ekonomisk rättvisa, behov och kultur – är den rättvisa proceduren. Det vill säga att det ska gå rätt till när människor belönas. Utfallet ska kunna accepteras. Ju mer deltagande människor är i proceduren, desto lättare kan de acceptera utfallet. Till proceduren hör tillgång till lättfattlig, relevant information. Proceduren ska också vara tydlig och få de anställda att känna sig som en tillgång, en resurs som i slutändan har möjlighet att säga ja eller nej till utfallet av belöningsystemet.

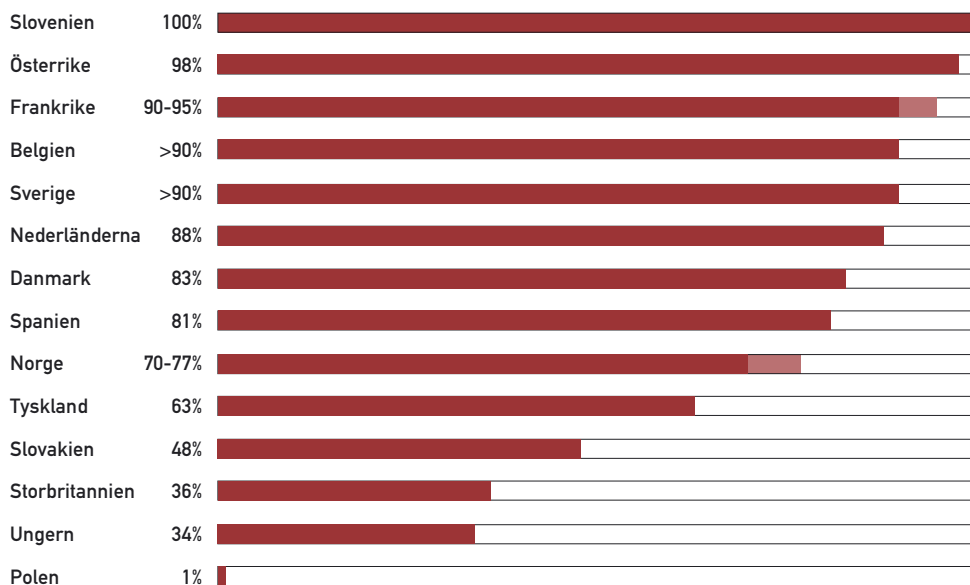
Jämförelsen mellan sig själv och andra är en femte psykologisk faktor. Vilka ska belönas (o)lika? Hur ska indelningen ske? Ska arbetare och tjänstemän belönas lika? Äldre och yngre? Hur ska relationen vara mellan heltidsarbetande och deltidarbetande? Mellan fast anställda och visstidsanställda? Mellan tjänstemän på mellannivå och högre tjänstemän? När den sociala kategoriseringen görs, måste det till ett gemensamt språk som används och förstås av alla i organisationen.

De relevanta faktorerna i ett belöningsystem kan, från den anställdes perspektiv, sammanfattas så här.

Relevanta faktorer för utformandet av belöningsystem, sett ur den anställdes synvinkel

Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach





Belöningsystemet ska alltså inte bara ge tillfredsställande ersättning, utan dessutom vara en källa till motivation. Belöningsystemet måste vara väl valt. Det måste förstås och accepteras av de anställda. Det som ersätts, skillnaderna, själva belöningsproceduren och den sociala indelningen – allt detta måste kunna förstås och accepteras av de berörda. Därför måste belöningsystemet vara väl valt i förhållande till omgivningen och traditionen, till den kultur och till de maktrelationer som råder.

Kollektivavtalet som strategiskt utrymme

I kollektivavtalsförhandlingarna möts parterna. Där görs utbytet. Där kan arbetsgivarna få sin flexibilitet, men där kan också arbetstagarna avkräva kompensation för att ställa upp på flexibiliteten.

Kollektivavtalet är en social reglering, en kompromiss mellan två sociala aktörer, arbetsgivaren och fackföreningen. I centrum står individen, den anställda och dennes lön, arbetstider och andra anställningsvillkor.

Trots globaliseringen och harmoniseringen av andra villkor är det stora skillnader mellan de europeiska länderna vad gäller kollektivavtalets ställning. I Sverige täcks över 90 procent av arbetsmarknaden av kollektivavtal. I Tyskland är täckningsgraden sjunkande, alltfler arbetsplatser saknar kollektivavtal.

I länder där kollektivavtal har en stark ställning är löneskillnaderna genomgående mindre. Kollektivavtalet borgar för jämnare inkomstfördelning. Däremot finns det inget samband mellan utbredningen av kollektivavtal och lönenivåer; länder där kollektivavtalet har en svag ställning kan samtidigt vara höglöneländer. Däremot visar forskningen att inom dessa länder är det skillnad mellan dem som har kollektivavtal och dem som

inte har det. I USA är bilarbetarnas löner betydligt högre och villkoren betydligt bättre i de norra delstaterna, där facket är starkt och där det finns kollektivavtal, än i söderns bilfabriker, som saknar avtal.

Det finns heller inga enkla samband, visar forskningen, mellan frånvaron av kollektivavtal och förekomsten av prestationslön. Visserligen är det vanligast med fast lön i länder och branscher där kollektivavtalet har en stark ställning, men även i dessa länder förekommer prestationslön. Det gäller också länder där facket och kollektivavtalet har en mycket stark position. Skillnaden är att facket där har rätt att förhandla fram avtal om ett belöningsystem som präglas av flexibilitet. Kollektivavtal utesluter alltså inte flexibilitet. Kollektivavtal ger däremot de anställda och deras fackliga organisation ett medinflytande över flexibiliteten. Länder med hög facklig anslutningsgrad har i regel bättre lokal facklig verksamhet och det ger facket en stark ställning. Där kan också de lokala parterna – facket och företaget – inom ramen för det rikstäckande kollektivavtalet förhandla fram ett avtal som reglerar flexibilitet.

Även om de fackliga organisationerna i Europa arbetar utifrån skilda villkor och olika traditioner finns det gemensamma drag när de konfronteras med kraven på mer prestationsbaserad belöning.

Facklig misstänksamhet

De fackliga organisationerna har för det första en misstänksam attityd mot prestationsbaserad belöning. De anser att arbetsgivaren bör vara risktagaren och att lönen ska sättas på objektiva, mätbara grunder. Om nu ändå prestationsbaserade belöningar införs så ska alla ha rätt till dem. Samtidigt vill de fackliga organisationerna begränsa den prestationsbaserade belöningen till ungefär högst en tiondel av den totala lönen och att den ska ligga ovanpå den fasta lönen.

Men det viktiga är att den prestationsbaserade belöningen förhandlas fram i ett kollektivavtal som täcker så många som möjligt och att det fokuserar på så stora grupper som möjligt. Belöningen ska vara så tydlig som möjligt. En prestationsbaserad belöning får, i fackets ögon, heller inte inkräkta på partsrelationen och försvaga den fackliga organisationens självständighet.

Arbetsgivaren har en annan utgångspunkt. Han vill sprida risktagandet så att fler delar risken. Arbetsgivaren strävar efter att göra både ersättningar och andra villkor beroende av svängningar i efterfrågan. Belöningen ska bli mer rörlig än fast, belöningen ska motivera till en ökad arbetsinsats, belöningen ska i så hög grad som möjligt påverkas av upp- och nergångar i orderstocken. Därför bör uppgörelser göras så lokalt och så individuellt som möjligt. Lönebildningen och förhandlingar om andra arbetsvillkor måste därför decentraliseras.

4. Nöjda anställda beror inte främst på belöningssystemet

Hur ser egentligen belöningssystemen ut i Europa idag? Och hur inverkar de på företagets konkurrenskraft? Finns det några samband mellan belöningssystem och företagets ekonomiska utfall? Vilken koppling finns mellan belöningssystemen och hur arbetet organiseras? Mellan belöningssystem och företagets strategier? Hur påverkas belöningssystemen av de yttre villkoren? Och vilka samband finns mellan belöningssystem, arbetsorganisation och företagets prestanda? Och om vi tar ett steg till: Vilka samband finns mellan belöningssystem, arbetsorganisation, företagets prestanda och företagets strategi?

Hur alla dessa aspekter påverkas av varandra har varit föremål för ett antal studier, både inom och mellan länderna i Europa.

Utgångspunkten är det teoretiska antagandet att ett företags effektivitet kräver en sammanlänkning av strategi, organisation och personalpolitik. Därför måste ett belöningssystem vara i linje med företagets strategi för att belöningarna i slutändan ska kunna betyda något för företagets prestanda.

Om belöningssystemen tvärtom inte hänger ihop med arbetets organisation och företagets strategi, riskerar företaget målkonflikter och en motsägelsefull styrning. Detta riskerar i sin tur att försämra såväl företagets prestanda som kvaliteten i arbetet. Tvetydighet och målkonflikter har visat sig vara den främsta orsaken till stress och brist på välbefinnande hos personalen.

När det gäller undersökningarna i Europa finns det två större databas-undersökningar från the European Foundation att utgå ifrån. Den ena (the European Survey on Working Conditions, ESWC) fokuserar på individer och syftar till att ge en bild av arbetsvillkoren inom EU. Den andra (the Employee Direct Participation in Organizational Change, EPOC) riktar in sig mer på den enskildes deltagande i företagen, där belöningssystemet är en av flera aspekter som undersöks. Som komplement finns därutöver ett antal nationella undersökningar och studier som studerat lön, lörens storlek, vad lönen består av och hur de anställda själva värderar belöningen.

Vad har man då mätt i undersökningarna? De främsta belönings-indikatorerna är den enskildes inkomstnivå och de olika typer av belöningssystem som finns. De svarande har fått uppge hur stor del av lönen som är fast ersättning, om det finns några ackordsdelar i lönen eller om produktiviteten belönas på andra sätt. Även andra typer av rörliga ersättningar, som vinstdelning, belöning i aktier eller olika individuella eller lagbaserade bonusar, har tagits med i materialet.

Moderna former av rörlig belöning

Forskarna rör sig med begreppet ”moderna former av rörlig belöning”. Detta begrepp står i motsats till det gamla ackordssystemet, som uteslutande belönade hur snabbt man tillverkade en viss mängd. Med ”moderna former av rörlig belöning” avses belöningar som premierar ett smartare arbetssätt och ”syftar på företag som har lagbonus och/eller vinstdelning och/eller inkomst från aktier” (s. 138).

Den högpresterande arbetsorganisation som belöningssystemet ska sättas i relation till definierar forskarna så här: En högpresterande arbetsorganisation ger stort utrymme för

självbestämmande vad gäller tid och arbetsuppgifter, hög grad av variation i arbetsuppgifterna samt ett stort mått av ansvar och deltagande. Intensiteten i gruppdelegeringen – alltså i vilken mån beslut och ansvar flyttats ner till arbetslaget – är en viktig aspekt av den högpresterande arbetsorganisationen.

När det gäller företagets innovationsstrategi har forskarna bland annat studerat de frågor i databasmaterialet som just berör ledningens initiativ till produktförnyelse.

Rörlig belöning till ett fåtal – på många arbetsplatser

Fasta grundlöner utan några rörliga inslag dominerar de europeiska belöningsystemen. Bara 6 procent av de anställda berörs av någon form av vad forskarna kallar modern form av rörlig belöning, enligt ESWC-studien. Men å andra sidan finns rörlig belöning på var tredje arbetsplats, enligt EPOC-undersökningen. Två klara tendenser kan utläsas: ackordsarbete är på väg ut och andra former av rörlig ersättning – vinstdelning, aktier och bonus – är på väg in.

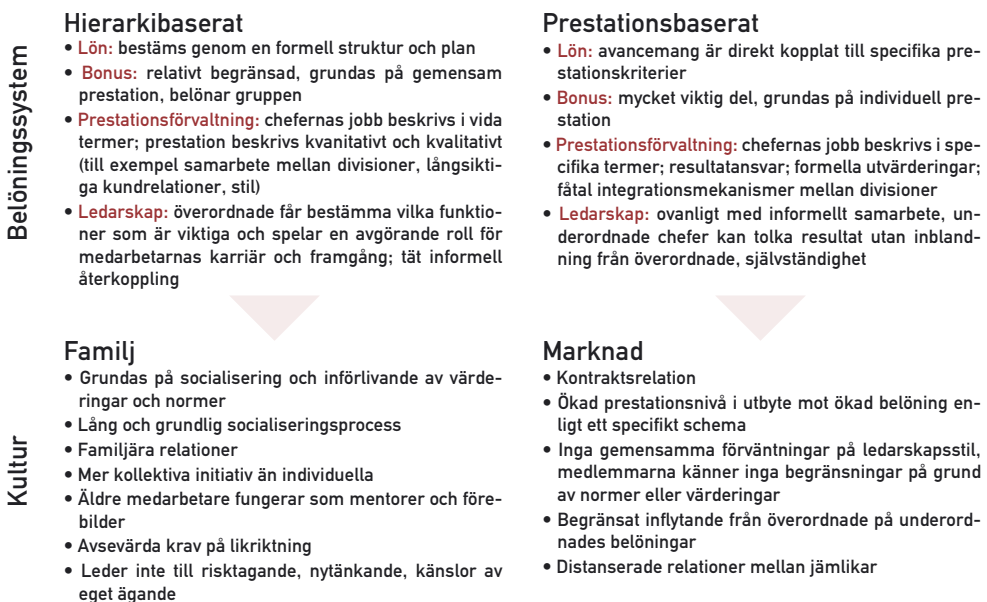
Stora skillnader finns mellan de olika länderna som studerats (Belgien, Holland, Storbritannien, Sverige och Tyskland). Finland är det land där rörlig belöning är vanligast, det gäller såväl den moderna varianten (toppar tillsammans med Sverige) som det gamla ackordsarbetet (med Tyskland som tvåa). Belgien är det land där fasta grundlöner har stadigast grepp om belöningssystemet.

Väljer man att bara titta på den rörliga belöning som enbart tillfaller ledningen och de högre tjänstemännen, toppas listan istället av Storbritannien.

Belöningsystemet och de yttre villkoren

Ett belöningsystem har många yttre villkor att ta hänsyn till. Dit hör organisatoriska villkor som storlek på företaget och branschen man arbetar i. Till de yttre villkoren hör

Belöningsystem och omgivningen Källa: Shaping Pay: A Stakeholder Approach



också institutionella faktorer som facklig organisationsgrad och facklig representation. Dessutom hör också anställningsvillkor – som anställningsformer och förekomsten av flexibla arbetstider – till de yttre villkoren. Personalens sammansättning med tanke på ålder och kön, är ett ytterligare exempel.

När det just gäller ålder och kön kan man se att en större andel av männen än av kvinnorna har någon form av rörlig belöning. Kvinnorna tenderar också att tjäna mindre. ”Enligt våra data kan inte detta förklaras med att en större del av kvinnorna arbetar på tillfälliga eller tidsbegränsade jobb eller andra typer av jobb. Vi måste se diskriminering i arbetet som den främsta orsaken” (s. 142).

Moderna former av belöning är vanligare i privat sektor och bland större företag, i synnerhet gäller detta Finland. I offentliga sektorn dominerar traditionella former av belöningsstrategier. Prestationsbaserade löner är betydligt vanligare i privat sektor. Detta kan, enligt forskarna, förklaras med att större företag på grund av konkurrensen tvingas till mer av rörlig ersättning och därför är mer innovativa vad gäller nya former av belöning. Att skillnader uppstår mellan länderna förklaras främst av att lagstiftningen ser annorlunda ut i de olika länderna. I vissa länder uppmuntras exempelvis vinstdelning genom lagstiftningen.

Anställningsformer och arbetstidsformer är två andra villkor som påverkar förekomsten av vad forskarna kallar modern, rörlig belöning. Det är vanligare med rörlig belöning bland fast anställda. Där man är fast anställd, där har man också större chans att komma i åtnjutande av exempelvis lagbonusar eller vinstdelning (Sverige och Finland är undantag).

Det finns också ett svagt men uppenbart samband mellan rörlig belöning och förekomsten av flexibla arbetstider. Där personal belönas med rörliga delar, där arbetar man också i högre grad under flexibla arbetstider, i synnerhet i Sverige, Tyskland och Storbritannien.

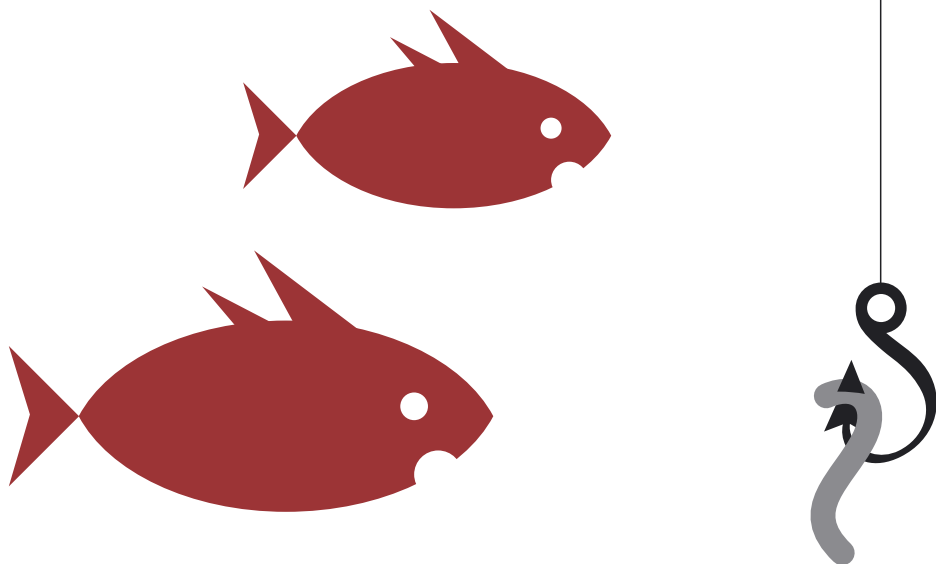
Facklig anslutningsgrad och den fackliga representationen är två viktiga institutionella villkor när ett belöningsystem ska utformas. Det finns inga starka, tydliga samband mellan anslutningsgrad och förekomst av moderna former av rörlig belöning. Tendensen är att där fackliga anslutningsgraden är hög, där förekommer det mindre av rörlig belöning. Detta kan förklaras med att facken traditionellt föredragit fasta löner. Däremot kan man se att det är vanligare med rörliga belöningsystem bland företag med lokal facklig representation som har rätt att förhandla. Detta oavsett storlek på företaget.

Moderna former av rörlig belöning finns mest där arbetsorganisationen är som mest utvecklad. Där ansvar och befogenheter vad gäller tid och arbetsuppgifter tryckts ner till arbetslagen och där arbetsuppgifterna är varierade. På sådana ställen förekommer också rörlig belöning i högre grad än på andra arbetsplatser, där arbetsorganisationen är mer hierarkisk. Ju mer delegering till lagen, desto mer av rörlig belöning.

Däremot tycks inte profilen på arbetsorganisation bestämma karaktären på belönings-systemet. Visserligen ger en mer lagbaserad organisation i regel mer av lagbaserade ersättningar. Men sambandet är förvånansvärt svagt. Företag som har en strategi för produktförnyelse har oftare rörlig belöning än andra.

Belöningsystemet och kvaliteten på arbetet

Den som kan tänka sig att kunna ha samma jobb efter 60-årsdagen har enligt forskarna



ett hållbart arbete. Få av dem som har den gamla typen av rörliga lönedelar, som ackord, kan tänka sig att utföra samma arbete på gamla dar. Missnöjet med de gamla ackorden är stort. Tvärtom är det för dem med fasta löner. Deras jobb upplevs som mer hållbart. Är arbetstillfredsställelsen ännu högre bland dem som har moderna former av rörlig belöning? Nej, det finns inget som tyder på det. En modern, rörlig belöning ger inte större tillfredsställelse med jobbet än om man har fast lön.

Däremot ger en modern arbetsorganisation större tillfredsställelse (i synnerhet gäller detta Sverige). Resultaten visar, enligt forskarna, att större tillfredsställelse i jobbet inte beror så mycket på hur man belönar arbetet som hur man organiserar det. Resultaten av undersökningarna visar på att rörlig belöning påverkar balansen mellan arbete och livssituation på ett negativt sätt. Anställda som belönas med de rörliga ersättningarna uppger mer än andra att de har svårt att passa in arbetet i den totala livssituationen. Dessa löper också större risk att drabbas av ohälsa.

Väger man in arbetsorganisationen förändras resultatet. Den som arbetar i en välutvecklad, högpresterande arbetsorganisation – som ger stort utrymme för självbestämmande vad gäller tid och arbetsuppgifter, hög grad av variation i arbetsuppgifterna samt ett stort mått av ansvar och deltagande – den har också en mer hälsosam arbetsituation. En högpresterande arbetsorganisation är viktigare än belöningssystemet när det gäller kvaliteten i arbetet, om man är nöjd med jobbet, om arbetet känns hållbart och om man får jobbet att passa in med resten av livssituationen. Dessutom upplevs den fysiska belastningen som minst i välutvecklade arbetsorganisationer.

Belöning och produktivitet

I undersökningen tillfrågades företagen om den organisatoriska effektiviteten vad gäller

behovet av färre anställda, färre arbetsledare, minskad frånvaro och lägre sjuktal, högre produktion, bättre kvalitet, kortare ledtider och lägre kostnader. Företag med en uttalad innovationsstrategi och som har fördelat mer ansvar och befogenheter till arbetslag och dessutom infört moderna former av rörlig belöning, hade förbättrat två av de åtta kriterierna jämfört med företag som inte infört rörlig belöning. De två kriterierna var ökad produktion och behovet av färre arbetsledare. Det visar, enligt forskarna, att belönings-system i sig inte är tillräckligt för att förbättra ett företags prestanda. Belönings-systemen ensamma har i själva verket en mycket liten inverkan på vad ett företag kan prestera. Att företaget har en innovationsstrategi och delegerar ansvar och befogenheter till arbetslagen är viktigare än att införa ett belöningsystem med rörliga ersättningar.

Det är när arbetsorganisationen förändras som företagens prestanda förbättras. De företag som i högre grad tryckt ansvar och befogenheter nedåt i organisationen rapporterade inte bara minskat behov av arbetsledare men också minskade kostnader, kortare ledtider och i viss mån ökad produktion. Det är alltså inte bara kvaliteten på arbetet som upplevs som bättre när arbetet delegeras, även prestandan förbättras.

Däremot var det svårt att påvisa några samband mellan innovationsstrategi, arbetsorganisation och belöningsystem. Frågan är i vilken mån strategin betyder något för arbetsorganisation och belöningsystem. Det enda tydliga resultatet var att företag med uttalad innovationsstrategi och utbrett lagarbete i större utsträckning än andra företag hade moderna former av rörlig belöning. Det visar, om inte annat, att strategin är viktig när nya belöningsformer introduceras i arbetsorganisationer där arbetslagen har stora befogenheter.

Att man inte kan se några tydliga samband mellan strategi och belöningsystem kan bero på olika saker. Dels finns det ofta en tidsförskjutning; företag formulerar först en strategi, sedan anpassas arbetsorganisationen därefter och som tredje steg införs ett belöningsystem som svarar mot hur arbetet organiserats. Dels kan det svaga sambandet också bero på kollektivavtalssystemet; förhandlingar tenderar att försena, eller rentav förhindra, införandet av nya belöningsystem.

Undersökningarna visar också att företag med moderna former av rörlig belöning, utan innovationsstrategi och med begränsad eller försiktig delegering till arbetslagen, inte nämnvärt lyckas korta ledtiderna, förbättra kvaliteten, öka produktionen eller minska frånvaron.

Då går det bättre för de företag som visserligen saknar innovationsstrategi men som satsat på modern, rörlig belöning och framför allt gett arbetslagen större ansvar och befogenheter. Delegering till lagen leder till minskad tidsåtgång, lägre kostnader, ökad produktion och att behovet av arbetsledare minskar.

Om belöningsystemet ska få någon effekt på företagens prestanda beror det i slutändan på strategin. Om företaget har en innovationsstrategi och delegerar till arbetslagen – då spelar belöningsystemet mindre roll.

Om däremot innovationsstrategin kombineras med bara begränsade befogenheter för lagen, ökar betydelsen för belöningsystemet något. I företag som saknar innovationsstrategi lyckas de företag som har hög grad av delegering till lagen bäst med att sänka kostnaderna, korta ledtiderna, minska på antalet arbetsledare och öka produktionen.

Detta visar, enligt forskarna, att det snarare är arbetets organisering som ger högre prestanda och bättre kvalitet i jobbet än belöningsystemet. Däremot kan strategi, arbets-

organisation och belöningssystem i växelverkan stärka varandra, jämfört med att bara betona en av de tre variablerna. Men om utformningen av strategin, arbetsorganisationen och belöningssystemet drar åt olika håll, görs inga vinster vad gäller prestanda eller kvaliteten på arbetet.

Sex länder undersöktes

Forskarna har också undersökt hur det ser ut med sambanden mellan belöning, prestanda och miljö i sex olika länder: Belgien, Finland, Tyskland, Holland, Sverige och Storbritannien. Även här utgick man från databas-undersökningarna ESWC, och EPOC kompletterade med nationella analyser.

Belgien: Arbetsorganisation viktigare än belöningssystem

Prestationsbaserade löner ökar i Belgien, i synnerhet bland chefer och tjänstemän. I slutet av 1990-talet hade 26 procent av de anställda någon form av rörlig lön, idag har andelen stigit till 37 procent. Aktier och vinstdelning är mest förekommande.

De anställda som har olika former av modern, rörlig belöning återfinns främst på arbetsplatser som präglas av en högpresterande arbetsorganisation med stor decentraliserad, lagbaserad självständighet vad gäller arbetets uppläggning, ansvar, befogenheter och arbetstider. De belgiska undersökningarna visar att det inte räcker med att erbjuda de anställda rörlig, prestationsbaserad belöning för att öka tillfredsställelsen. Snarare pekar resultaten på att de som hade rörliga löner inte var mer nöjda med arbetsituationen än de som hade fasta löner.

Vad som avgör hur man trivs på jobbet är snarare arbetsorganisationen, inte belöningssystemet. De som arbetade i en högpresterande arbetsorganisation var också nöjdare än andra. Där är också den fysiska belastningen mindre.

Detta hindrar inte att de anställda vill se mer av rörlig belöning och vill att deras egen arbetsinsats ska ge mer i plånboken. ”Men”, påminner forskarna, ”anställda tenderar att övervärdera sin egen prestanda”. Undersökningarna visar en sval hållning till det som kallas ”kafeteria-planer”, som egentligen är ett smörgåsbord av belöningar som den anställde kan välja från och som ligger utanför själva lönesystemet. Till exempel olika kompletterande sjukförsäkringar, extra kompensationsledighet, pensionsförsäkringar, olycksförsäkringar, kanske till och med tjänstebil.

Det visade sig att ju högre lön man har, desto mer nöjd är man med kafeteriaplanen – och med själva arbetet. Det som var mest uppskattat vid sidan av själva arbetsuppgifterna var bland annat olika försäkringsförmåner, flexibla arbetstider (var tredje ville ha kortare arbetstid), ledighet och anställningstrygghet.

Pengar är den mest omtyckta formen av belöning. Ju högre upp i hierarkin man kommer, desto viktigare blir pengar och desto mindre viktigt blir ledighet.

Undersökningarna pekar också på ett samband mellan belöning och frånvaro. Den som är missnöjd med belöningssystemet tenderar att ha högre frånvaro. Även om många är nöjda med lönen behöver det inte betyda att de är nöjda med grunderna på vilka lönen sätts.

En annan undersökning visade att arbetsgivarna ofta är missnöjda med belöningssystemens effektivitet. Ju större företag, desto ineffektivare belöningssystem. Missnöjet riktades främst mot det bristande engagemanget hos arbetsledning och anställda och

bristen på samband mellan företagets strategi och belöningsystem samt bristen på belöningsformer för lagarbete.

Finland: Färre lämnar företag med rörlig belöning – och bra jobb

Även i Finland finns det ett starkt samband mellan moderna former av rörlig belöning och utvecklad arbetsorganisation. Det är mer än dubbelt så vanligt att de som har en form av rörlig belöning arbetar i en högpresterande arbetsorganisation än att de inte gör det. Rörlig belöning är också vanligare i företag med utbrett lagarbete. Ofta är den rörliga belöningen föremål för lokala förhandlingar mellan arbetsgivaren och det lokala facket.

Undersökningar visar att dessa företag också uppvisar en högre produktivitet, i synnerhet bland tjänstemännen. Över hälften av de anställda i den privata sektorn har någon form av rörlig belöning, som uppgår till mellan 2 och 6 procent av årsinkomsten. Kvinnorna tjänar 20 procent mindre än männen. Skillnaderna är störst där belöningarna är störst.

Den rörliga belöningen tycks öka engagemanget och intresset för jobbet. Färre – återigen särskilt bland tjänstemännen – lämnar de företag som har rörlig belöning. Det ekonomiska resultatet är också bättre än i andra företag. Men precis som i andra länder visar undersökningarna att det inte är den rörliga belöningen i sig som gör anställda nöjda med arbetsituationen. Det hänger på hur arbetet är organiserat. Högpresterande arbetsorganisationer har nöjdare anställda än andra. Undersökningarna visar att dessa arbetsplatser belastar de anställda mindre än andra jämförbara arbetsplatser. Arbetsorganisationens utformning bedöms som viktigare än belöningsystemets.

Tyskland: Ökat lagarbete ger ökad produktivitet

Som i många andra länder är rörlig belöning vanligast i större företag och i privata sektorn. Den återfinns oftast i företag som infört någon form av flexibla arbetstider och i företag med en uttalad innovationsstrategi. Mer än dubbelt så många av de anställda med rörliga belöningar, som lagbonus och vinstdelning, finns i företag med utvecklade högpresterande arbetsorganisationer, jämfört med företag som inte utvecklat arbetsorganisationen lika mycket.

Företagen med högpresterande arbetsorganisation tenderar också att betala bättre än andra företag. Men förändrad arbetsorganisation leder inte alltid till förändringar i belö-



ningssystemet, även om företag med utpräglat lagarbete sjesätter nya belöningsystem oftare än de som inte förändrar arbetsorganisationen. Olika typer av bonusar utgör en betydligt större del av inkomsten för anställda som arbetar i lag än i andra grupper.

Produktiviteten är högre i företag med rörlig belöning. Det var också därför många rörliga belöningsystem inrättades. Dessa företag är också de som infört mer av lagarbete. Företag som inte lika konsekvent satsat på lagarbete visar också en sämre produktivitet-utveckling.

I likhet med undersökningar i andra länder finns det inget som tyder på att rörlig belöning i sig gör anställda mer nöjda med sina jobb.

Holland: Facket positivt till rörlig belöning

Holländsk arbetsmarknad utmärker sig på tre sätt. Först och främst präglas den av en omfattande konsensus, vilket bland annat bidrar till att de anställda åtnjuter en hög grad av delaktighet i beslutsfattandet i företagen. För det andra är andelen deltidsarbetande extremt stor för att vara i Europa. I synnerhet gäller detta kvinnorna, där uppåt 52 procent arbetar mindre än 24 timmar i veckan, mot 6 procent för männen. Ett tredje särdrag utgörs av det faktum att holländska arbetsgivare relativt enkelt kan säga upp anställda som anses lågpresterande (s. 192).

Holland är ett av de få länder där fackföreningsrörelsen ser positivt på rörliga belöningar. En tredjedel av alla kollektivavtal som tecknas i landet beräknas innehålla delar som gäller rörliga löner. Men trots detta, har inte mer än var femte anställd någon form av rörlig lön som utgår från den individuella prestationen. När det gäller rörlig belöning som utgår från företagets vinstresultat blir andelen ännu mindre. Rörlig belöning är mer än tre gånger så vanligt bland högre tjänstemän än bland arbetare. Det är även tre gånger så vanligt att män belönas med rörlig ersättning än att kvinnor gör det. Men totalt sett, röner rörlig belöning ingen större popularitet bland holländarna.

Att stora företag har rörlig belöning är betydligt vanligare än att små företag har det, där andelen deltidsarbetande är större. Tvärtemot andra europeiska länder är rörlig belöning inte vanligare i företag med flexibla arbetstider. Däremot stämmer den annars gängse bilden att rörlig belöning uteslutande finns i privat sektor, inte i offentlig.

Precis som i andra länder är de moderna varianterna av rörlig belöning vanligast i företag som förändrat arbetsorganisationen, så att fler beslut och större befogenheter tryckts neråt i organisationen. Och precis som i andra länder är det just där som de anställda är mest tillfreds med jobbet. Det finns ett starkt samband mellan tillfredsställelse i arbetet och en högpresterande arbetsorganisation. Rörlig belöning har inget att göra med hur människor ser på kvaliteten i jobbet.

Rörlig belöning tycks också vara vanligast i företag med en uttalad innovationsstrategi. Intervjuer med holländska företagsledare visar att rörlig belöning i första hand, enligt dem, ska ses som ett medel för att öka produktiviteten.

Storbritannien: Skattesystemet uppmuntrar vinstdelning

Det brittiska skattesystemet uppmuntrar vinstdelning och delägarskap. Därför är också olika former av rörlig belöning vanligare i Storbritannien än i resten av Europa. Av de brittiska löntagarna har 8 procent någon form av rörlig belöning, mot ett genomsnitt på 6 procent för samtliga EU-länder.

Största andelen rörlig belöning tillfaller de högsta inkomstgrupperna. Där har 21 procent rörlig belöning, mot mellan 4 och 8 procent av löntagarna med lägre inkomster.

Betydligt fler män än kvinnor, betydligt fler anställda i privata än statliga verksamheter och betydligt fler anställda i stora än i mindre företag, åtnjuter de rörliga belöningarna. Andelarna är stora med europeiska mått: av alla företag med fler än fyra anställda har vartannat företag någon form av lagbonus, vinstdelning eller erbjudande om delägarskap. Den rörliga belöningen är en fråga för arbetsgivaren, som inte behöver förhandla om den med facket.

Liksom i andra länder är det vanligast med rörliga belöningar i företag med en uttalad innovationsstrategi och med högpresterande arbetsorganisationer. Dessa organisationer bärs upp av halvt självstyrande arbetslag som ansvarar för bland annat kvalitet och ett kontinuerligt förbättringsarbete, sin egen arbetsrotation. Dessa organisationer visar sig ha bättre ekonomiskt utfall än andra.

En undersökning visade att belöningsystemet höjde engagemanget men inte det ”innovativa beteendet”, som var mer beroende av arbetets uppläggning, det vill säga att det fanns en väl fungerande arbetsorganisation.

Att moderna former av rörlig belöning i sig skulle ge nöjdare anställda stämmer inte, enligt de brittiska undersökningarna. När det gäller synen på arbetstillfredsställelse uppmättes inga större skillnader mellan dem som hade och dem som inte hade några former av rörlig belöning. Mest negativa var de som hade mer traditionella former av rörlig belöning, som ackord och andra produktivitetsbaserade ersättningar. I undersökningarna fanns också ett samband mellan moderna rörliga belöningar och fysisk belastning och ohälsa. Inte heller ledde belöningarna till lägre frånvaro i Storbritannien.

Sverige: Motsägelsefulla resultat

I Sverige är den akademiska forskningen kring belöningsystem nästintill obefintlig. Detta kan förklaras av det rikstäckande kollektivavtalets starka roll. Därför är det i högre grad parterna själva och inte forskarinstitutioner som utreder och studerar systemen.

Alltsedan 1980-talet har en del av lönebildningen decentraliserats. Avtalen ger stor frihet för lokala lösningar så länge de inte strider mot riksavtalet.

Att jämföra Sverige med andra europeiska länder innebär sina problem, anser forskarna, mycket på grund av begreppet ”individuell lön”. Med individuell lön avses vanligen ”en utveckling från ’traditionella’ och kollektivt överenskomna löner grundade på yrke och ålder mot mer ’moderna’ och individuellt överenskomna löner baserade på kompetens och prestanda” (s. 201).

Men termen ”individuell lön” säger inget om själva belöningsystemet, en individuell lön kan vara fast eller rörlig. Många riksavtal innehåller också en individgaranti, ett lägsta tillägg som utgår till samtliga i kollektivet.

I motsats till många andra europeiska länder saknar Sverige en lagstiftning som begränsar rörlig belöning. Därför skulle man kunna tro att andelen som har någon form av rörlig belöning är större i Sverige än i resten av EU-länderna. Men så är det inte. 88 procent av de anställda uppger att de har en fast lön, 3 procent har någon form av bonus och 4 procent har vinstdelning som komplement till den fasta lönen. Bara 1 procent har en renodlad prestationslön. Detta enligt en av Arbetsmiljöverkets stora undersökningar (s. 202).

Resultat ur databasen ESWC visar något annorlunda siffror. Enligt den har 10 procent av de anställda i Sverige någon form av rörlig belöning, vilket är en bit över det 6-procentiga genomsnittet för 15 EU-länder. Enligt denna databas är det främst de högre tjänstemännen (16 procent av dem) som kommer i åtnjutande av rörliga belöningar form av bonusar eller vinstandelar, som också är dubbelt så vanligt bland män än bland kvinnor.

Tvärtemot många andra länder, tycks det vara något vanligare bland mindre svenska företag än bland större att belöna med rörlig ersättning. Däremot stämmer mönstret med resten av EU när det gäller i vilken sektor som de rörliga ersättningarna är som mest vanliga. De finns, inte oväntat, huvudsakligen i det privata näringslivet.

När det gäller sambandet mellan rörlig belöning och arbetsorganisation visar undersökningarna på motstridiga resultat. Enligt ESWC-undersökningen är det i Sverige, i likhet med resten av EU-länderna, vanligast med rörliga belöningar i högpresterande arbetsorganisationer. Däremot visade den andra stora undersökningen, EPOC, tvärtom att rörlig belöning är vanligare i företag som inte lika konsekvent infört lagarbete och flyttat befogenheter nedåt i organisationen (s. 204).

Att nya former av rörlig belöning är populärare än de gamla ackordssystemen stärks av flera undersökningar. De gamla systemen orsakar stress och ett sämre välbefinnande i stort. Däremot tycks inte arbetsmotivationen öka med moderna former av rörlig belöning.

En annan studie, av offentliga sektorn, visade att män är mer positiva till individuella löner än kvinnor. Med individuell lön avsågs en fast lön som höjdes en gång om året med hänsyn till tio olika faktorer, till exempel utbildning, kompetens och prestanda. Många svarade dock att samarbetet mellan kollegor och arbetstillfredsställelsen minskat med införandet av de individuella lönerna.

Just värdet av förmågan att samarbeta bekräftas i en studie bland metallarbetarna på ABB (s. 205), där en överväldigande majoritet (93 procent) uppgav att samarbetet mellan arbetskamrater var mycket viktigt för att kunna utföra ett kvalitativt och effektivt arbete. Med grupporganisation och bättre utbildning och förbättrad information stärks samarbetet, uppgav de. Däremot tycks inte själva belöningssystemet påverka samarbetet.

När kvaliteten på arbetet analyseras utifrån ESWC-undersökningen, visar det sig – vilket överensstämmer med tidigare antaganden – att den fysiska belastningen är mindre i högpresterande arbetsorganisationer, där grupporganisationen har stort inflytande.

Undersökningen visar också att moderna former av rörlig belöning inte för med sig högre grad av närvaro. Det kan bero på att ”moderna former av rörlig belöning ibland sätts i samband med kvalitetsförsämringar i arbetet” (s. 206).

Vad gäller belöningssystemens inverkan på produktiviteten finns olika undersökningar, som kommer till olika resultat. En undersökning i ett serviceföretag visade att produktiviteten, i form av nöjdare kunder och bättre service, ökade med införandet av ett bonussystem. Å andra sidan visade en annan jämförande studie mellan tre olika företag inget sådant samband mellan produktivitet och typ av belöningssystem.

I likhet med många andra länder är det i Sverige vanligare med rörlig belöning i företag med uttalad innovationsstrategi.

5. Hur ser det ut i företagen?

Tidigare undersökningar har visat att ett företags effektivitet påverkas av sambandet mellan företagets strategi, belöningsystem och arbetsorganisation. Men det har funnits skäl att gå vidare och studera frågan djupare. Dels för att se om och hur företagen är beredda att länka samman företagsstrategin, belöningsystemet och arbetsorganisationen, dels för att se i vilken mån kollektivavtalsförhandlingar kan påverka företagens förmåga att foga samman strategi med belöningsystem och arbetsorganisation.

Som ett första steg i en sådan studie valde forskarna i Shaping Pay-projektet ut tre bankföretag i Belgien, Finland och Tyskland. Att just banksektorn valdes ut hade sina skäl. Ett var att det fanns redan upparbetade kontakter i dessa länder, och ett skäl till att göra nedslag i den finansiella sektorn var att branschen genomgått en snabb utveckling, med stora strukturella förändringar under senare år. Denna omvandling har bland annat präglats av nya strategier, omorganisationer och införandet av nya belöningsystem.

Belgien och Finland är intressanta för att de bägge är små länder inom EU med olika historia, Belgien som gammal och Finland som ny medlem. Tyskland är en av unionens större länder där mycket hänt med kollektivavtalen på senare år. Tyska banksektorn fick häromåret ett nytt riksavtal som öppnade för olika former av rörlig lön.

Undersökningen gick tillväga på ett liknande sätt, med intervjuer av individer och fokusgrupper där företagsledningen, arbetsledningen och personalens fackliga företrädare representerades. Intervjuerna och samtalen kretsade kring företagets strategi och mål, kring arbetsorganisationens beskrivningar och avgränsningar för olika uppgifter. De intervjuade fick redovisa och diskutera belöningsystemets uppbyggnad, på vilka grunder den fasta och rörliga ersättningen fastställdes och vilka procedurer som omgav belöningsystemet. Man fick också uppskatta belöningsystemets och arbetsorganisationens bidrag till företagets prestanda och formulera en vision om hur de tre delarna skulle kunna fogas samman. Slutligen diskuterades kollektivavtalssystemets ställning i processen.

Den belgiska banken

Banken är ett resultat av ett samgående mellan olika belgiska banker för några år sedan, i syfte att uppnå samordningsvinster och skaleffekter. Den nya bankens strategi är ett större fokus på extern kundorientering, främst på lån, försäkringar, sparkonton och investeringar. Tio tusen anställda, varav tre fjärdedelar är högutbildade.

Att kontrollera de interna kostnaderna står i centrum för företagets personalpolitik, samtidigt som man via exempelvis pensionsplaner och arbetsrotation uppmuntrar långsiktiga anställningar. Någon långsiktig belöningsstrategi finns inte.

Vad gäller arbetsorganisationen försöker banken få en plattare organisation med färre hierarkiska nivåer. Arbetsuppgifterna för personalen beskrivs som enahanda och med litet inslag av självständighet. Jobbet är i och för sig lagbaserat, men utan någon större autonomi för arbetslagen.

Belöningsystemet beskrivs som ganska gammalmodigt. Ledningen har ett system, de anställda ett annat. Man placeras in i systemet efter ålder och man kan klättra i systemet om man höjer kompetensen på sju definierade områden: färdigheter och kunnande, kundrelationer, kommersiell attityd, självgående, output, lagarbete och entreprenörskap.

Inom varje nivå påverkas lönen bara av ålder, vilket ledningen är missnöjd med.

Ledningen vill friare kunna belöna mer inom varje nivå utan att den anställda förbättrat sin kompetens så mycket att uppflyttning till en högre nivå skulle vara motiverad. Ett annat problem, som särskilt facket understryker, är att kriterierna för att kunna klättra i systemet inte är tillräckligt tydliga och objektiva.

Den rörliga ersättningen baseras på det ekonomiska resultatet – vinst per aktie – och betalas ut gruppvis. Vanligtvis brukar det ge den anställda 2 000–3 000 euro per år.

Denna rörliga ersättning står utanför kollektivavtalsförhandlingarna, pengarna läggs ut ensidigt av ledningen. Individuella samtal mellan arbetsledare och anställd om företagets prestanda äger rum en gång per år. Såväl arbetsledningen som de fackliga företrädarna beklagar de stora inkomstskillnaderna på företaget. Skillnaderna beror huvudsakligen på att bonusprogrammet är begränsat till den högsta ledningen.

Någon direkt koppling mellan ledningens strategi och belöningsystemet är svår att skönja. Den rörliga belöningen sträcker sig till att belöna hur grupper uppfyller mål vad gäller prestanda och ekonomiskt resultat.

Mellan högsta ledningen, arbetsledningen och facket finns stora skillnader i hur man uppfattade dagens belöningsystem och dess förmåga att såväl motivera de redan anställda som att rekrytera nya. Facket anser att lönen är viktig för rekryteringen medan ledningen hävdar att sökande ser till jobbets karaktär och utvecklingsmöjligheter först och att lönen kommer i andra hand.

Med tydligare kriterier skulle belöningsystemet kunna förbättras, det är parterna ense om. Arbetsledningen förordar mer av rörliga löner och tror att de skulle vara bra för de anställda. Idag är relationen mellan fast och rörlig ersättning 96–4 och den borde, enligt arbetsledningen, förändras till 80–20. Facket anser att frågan måste bli en förhandlingsfråga mellan företaget och facket.

Idag påverkas belöningsystemet inte särskilt mycket av kollektivavtalsförhandlingarna, mest därför att lönehöjningar grundar sig på ålder. Å andra sidan påverkas lönenivåerna starkt av utfallet av uppörelserna för hela branschen.

Den finska banken

Den finska bank som undersökts är specialiserad på investeringar och sparande, och den betjänar både privatpersoner och företag. Framtiden ligger i långsiktiga investeringar, medan traditionell bankservice mot privatpersoner mer och mer flyttas över till tjänster på nätet. Bankens mål är att bli den mest kundorienterade och kompetenta banken i Finland. Effektivitet, expertis och god service är nyckelfaktorer i denna strategi. Belöning ingår som del av strategin, företaget ska vara marknadsledande även när det gäller löner och andra anställningsvillkor. Även om strategin är klart formulerad på branschnivå uppfattas den inte tillräckligt tydligt för dem som befinner sig på lokal nivå.

Arbetsorganisationen vilar på lagarbete även om arbetsuppgifterna hanteras individuellt vid kontakterna med kunderna. Arbetslagen har veckomöten där måluppfyllelse och kvaliteten i kundkontakterna ventileras.

Arbetsorganisationen ses som en del av den övergripande strategin. Verksamheten omorganiserades för att kunna möta olika kundkrav. Regelbundna enkäter om arbetsklimatet genomförs. Arbetslagen har stor självständighet när det gäller exempelvis schemaläggning av arbetstider och det finns stora möjligheter att föreslå nya arbetssätt. Arbetslagen är fria att fördela arbetet inom sig efter kompetens och effektivitet.

Belöningsystemet är olika för olika grupper, ett system för ledningen, det andra systemet för övriga. I botten finns grundlönen kompletterad med två former av rörlig ersättning, dels bonus som utgår till samtliga anställda, dels en årlig avsättning till en fond som förvaltar individens pengar. Bonusen läggs ut ensidigt av ledningen efter årets slut och beloppet beror på vinstens storlek. Varje enskilt kontor får en bonus att fördela och den som fördelar bonuspengarna är kontorets chef.

Lönen sätts utifrån arbetets svårighetsgrad och har framförhandlats lokalt. Sex löneklasser finns. Anställningstid premieras. Ett särskilt meritpåslag finns också, men det ligger utanför förhandlingarna mellan facket och företaget.

Belöningsystemet har en tydlig koppling till såväl företagets strategi som arbetsorganisationen. Grundlönen är så pass hög att den motiverar de anställda att stanna, den rörliga ersättningen uppmuntrar – enligt forskarna – extra ansträngningar och kompetensutveckling. Bonusmålen är tydliga och kan åtminstone öka motivationen kortsiktigt. Men de kan också ha en negativ inverkan eftersom arbetsbelastningen tenderar att öka. Företaget har under senare tid drabbats av en stigande sjukfrånvaro.

Hur framtiden ser ut är oviss. Kollektivavtalssystemet bromsar införandet av mer rörlig ersättning. Banken har haft kollektivavtal i trettio år och ingen av de intervjuade hävdar att det skulle ha förhindrat en utveckling av belöningsystemet.

Den tyska banken

Banken har, efter en fusion, tydligare satt kvalitet och ökade marknadsandelar som primära mål för verksamheten. Målen ska nås med satsning på kärnkompetensen, förnyelse, delegering, vidareutbildning av personal och öppen kommunikation. Utifrån denna inriktning har ledningen formulerat en belöningspolicy där i första hand prestation ska belönas.

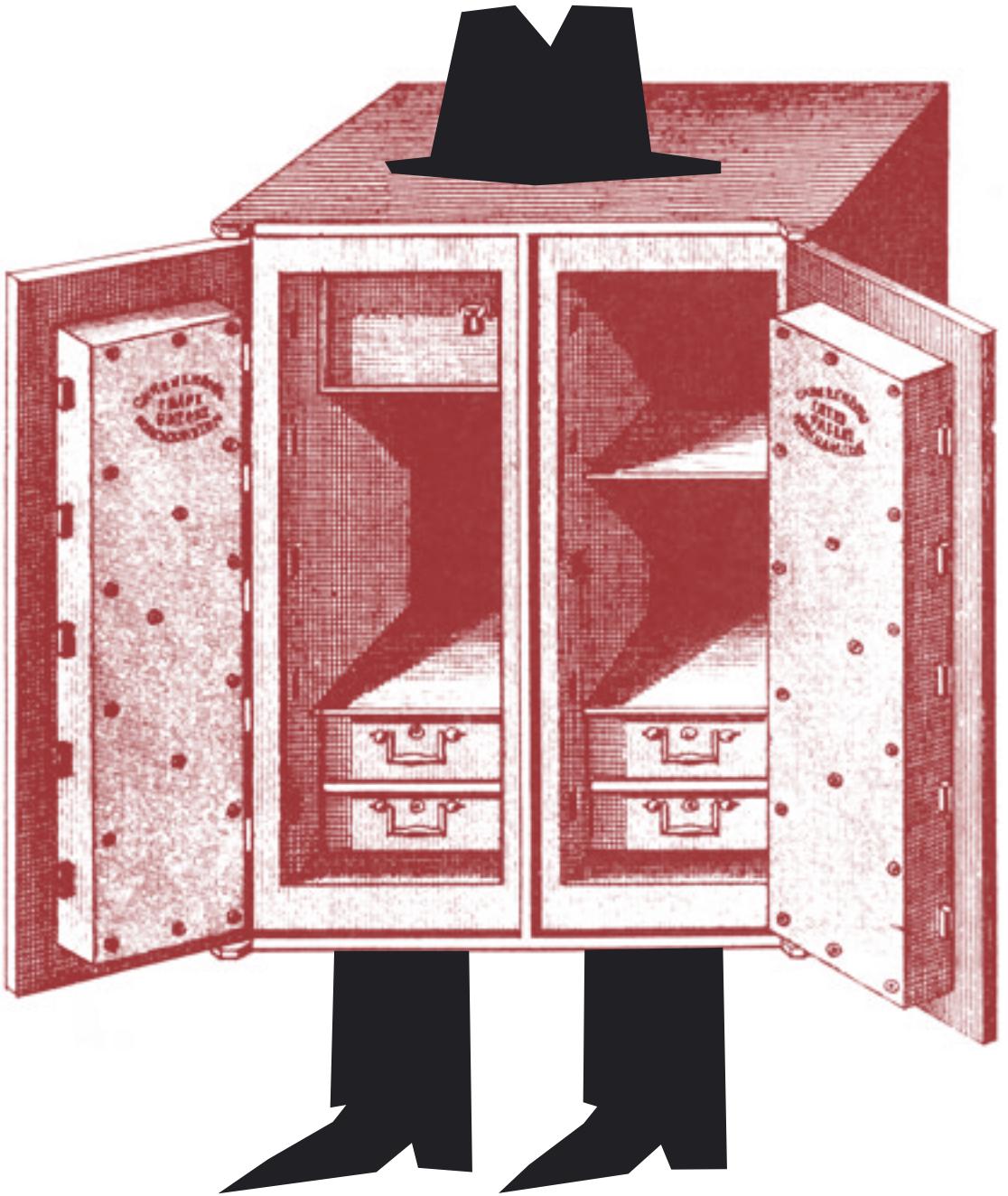
Arbetsorganisationen rymmer både grupper och individuella arbetsuppgifter. Vid undersökningstillfället var arbetet med att delegera arbetsuppgifter, kompetens och ansvar till lagen bara påbörjat.

Knappt två tredjedelar av de anställda avlönas efter en löneskala, medan resten av de anställda inte har någon skala. Löneskalan består av nio olika nivåer och inom varje nivå finns flera steg. Den som befinner sig på första nivån och första steget tjänar drygt 15 000 kronor i månaden medan den som nått till nionde nivån och tredje steget kommer upp i en månadsinkomst på cirka 35 000 kronor. För varje nivå finns arbetsbeskrivningar och stegen tas beroende på anställningstid. Varje anställd belönas med en trettonde månadslön till jul.

Beroende på det ekonomiska resultatet utgår också en bonus, men den har inte förhandlats fram utan läggs ut ensidigt av arbetsgivaren. Hittills har den betalats ut till alla – oavsett den individuella prestationen – som en slags fjortonde månadslön. Men vissa, en mindre grupp, har belönats med ännu mer.

Eftersom företagets nya strategi är färsk har den ännu inte hunnit kopplas till arbetsorganisation och belöningsystem. Tanken är ändå att arbetsuppgifter och ansvar ska delegeras till arbetslag som ska arbeta mot mätbara, resultatorienterade mål. Den bonus som finns hade tidigare inget tak, men nu har den ett fast belopp och ska komma såväl individer som arbetslag tillgodo om företaget gör ett tillräckligt bra resultat.

Fackets representanter anser att belöningsystemet är bra och att det bidrar till arbets-



tillfredsställelsen. Men ledningen vill däremot att den rörliga ersättningen får ökad tyngd och att den knyts tydligare till prestation. Ett nytt bonusprogram håller också på att introduceras efter ledningens intentioner. Om det gamla systemet belönade alla i stort sett lika kommer den nya bonusen att vara mer beroende av den enskildes och lagets prestanda. Fackets inflytande över det nya bonusprogrammet bedöms vara svagt.

Alla, såväl facket och arbetsledningen som högsta ledningen, delar uppfattningen att lönesystemet ska befrämja kompetensutveckling. Men det gör inte systemet, enligt facket, som inte tycker att det finns någon tydlig koppling mellan ökad kunskap, ökat ansvar och bättre betalt. I företaget finns en uttalad och stark kritik mot att belönings-systemet varken bidrar till de anställdas välbefinnande eller prestanda. I synnerhet bonusprogrammet kritiseras för att vara otydligt och sakna flexibilitet. Tydliga mål och fungerande mätinstrument hoppas ge förutsättningar för bättre feedback och bättre prestanda – både för de anställda och för arbetsledningen.

Skillnader men också gemensamma drag

Utfallet av undersökningarna av de tre bankerna i Belgien, Finland och Tyskland visar på en hel del skillnader i strategi, arbetsorganisation och belöningsystem. Men där fanns också starka gemensamma drag. Vid alla tre företagen stod tre faktorer i fokus: prestanda, kompetens och öppen kommunikation.

I den finska och tyska banken var företagets strategi och belöningsstrategin mer sammanflätade än i den belgiska banken. Kompetensen bedömdes vara hög i alla tre banker och kompetensutveckling sågs som ett viktigt medel till stärkt konkurrenskraft.

Arbetsuppgifterna må utföras individuellt men som enskild ingår man ändå i ett arbetslag med gemensamma mål. Detta gäller kanske mindre det tyska exemplet, där arbetet omorganiserades i samband med undersökningen. Att delegera var vanligare i den finska och tyska banken där målen för individen och arbetslaget tycks stödja delegering i varierande utsträckning. I de belgiska och finska bankerna hade arbetsorganisationen anpassats till företagets strategi, medan man i den tyska banken genom omorganiseringar försökte få bättre överensstämmelse mellan hur man arbetar och vart man vill nå.

I samtliga tre banker vilade belöningsystemet på fasta löner, framförhandlade mellan parterna. Löneökningar inom den lönegrupp man befinner sig beror på ålder i Belgien och anställningstid i Finland och Tyskland. Att flyttas upp till en högre lönegrupp kräver i Belgien ökad kompetens eller, som i Finland och Tyskland, förändrade arbetsuppgifter.

Alla tre banker erbjuder rörlig ersättning, exempelvis bonus, som inte förhandlats fram med den fackliga motparten. Men det tyska avtalet har öppnat för inslag av rörlig ersättning och i Belgien kommer en begränsad vinstdelning att ingå i lönesystemet. Den belgiska banken hade fram till 2005 heller ingen individuell bonus.

Kollektivavtalet bromsar

Det var forskarnas slutsats att ledningarna i alla tre bankerna försökt sammanlänka sin strategi med arbetsorganisation och belöningsystem, men att det lyckats fullt ut bara i Finland.

Kollektivavtalet bromsar, enligt forskarna, sammanlänkningen av strategin, arbetsorganisationen och belöningsystemet eftersom kollektivavtalssystemet ”befrämjar kollektiv ekonomisk belöning som gör det svårt för företag att skraddarsy sina belöningsystem

och införa rörliga lönedelar på bekostnad av de fasta” (s. 243). Och eftersom kollektivavtal på nationell eller branschnivå låser större delen av löneökningstrymmet minskar också möjligheten till rörlig ersättning i företagen.

Tendensen är ökade rörliga delar i belöningsystemet, trots att kollektivavtalet bromsar. Ledningen för företagen är benägna att öka den belöning som grundar sig på prestanda. Det rimmar med företagets strategiska inriktning. Tågordningen är vanligtvis att ledningen först formulerar en strategisk inriktning för att sedan förändra arbetsorganisationen och processerna. ”Struktur stödjer funktion” brukar det heta. Därefter förändras belöningsystemet – om företaget får med sig den fackliga motparten. Om nu belöningsystemet ska belöna det arbete man utför är det naturligt att arbetsorganisationen görs om först. Det är ju arbetets krav som ska ligga till grund för belöningen. Men att omställningen av belöningsystemet kommer efter att de strategiska målen har formulerats och efter att arbetsorganisationens har förändrats, hänger samman med andra saker. Belöning regleras av individuella kontrakt, lokala avtal och riksavtal som företaget måste ta hänsyn till när belöningsystemet ska göras om. Alternativet för arbetsgivaren är att helt enkelt lägga den rörliga delen ovanpå den kollektivavtalade lönen, vilket är relativt vanligt. Men utrymmet för arbetsgivaren att sockra den avtalade lönen med en rörlig del minskar när allt tuffare konkurrens sätter press på kostnaderna.

6. Lagar och avtal sätter gränser för det multinationella företaget

Genom att studera belöningsystemet i en och samma koncern med verksamhet i flera länder kan man få en bra förståelse av i vilken mån omgivningen – samhällsekonomiska förhållanden, lagar, avtal, traditioner, värderingar – påverkar belöningsystemets utformning.

Undersökningen handlar inte bara om att göra en enkel inventering. Det handlar minst lika mycket om att se hur olika belöningsystem fungerar i verkligheten och hur det påverkar intressenterna, arbetsgivaren och de anställda. Hur påverkas belöningsvisionen och belöningsstrategin, hur påverkas belöningsprocessen av drivkrafter som de yttre villkoren, företags vision och strategi, och vilken påverkan bidrar den interna företagsmiljön med?

Det är utifrån den typen av frågor som undersökningen gjordes. Som instrument användes begreppen i belöningsrådet (s. 10 i denna bok).

Ett multinationellt företag med verksamhet i bland annat Belgien, Frankrike, Tyskland och Holland undersöktes. Även här intervjuades företagsledning, arbetsledning och personalens fackliga representanter om hur belöningsystemet fungerar i verkligheten.

Företaget, som verkar i en snabbväxande konsumtionsvarubransch, har produktion och distribution över hela världen. Den nuvarande företagsstrukturen är ett resultat av sammanslagningar och företagsförvärv. Företaget strävar efter att vara kundnära, innovativt, differentierat, kvalitetsmedvetet och bygga på lagarbete och decentralisering av beslut. Detta ger dotterbolagen i de olika länderna stor frihet att anpassa personalpolitik och lönepolitik till landet de verkar i.

Gemensamt för de fyra länderna är enligt forskarna att lagstiftning och kollektivavtalsförhandlingar begränsar möjligheterna för företaget att införa mer av rörlig belöning.

Det belgiska dotterbolaget – mer av "kafeteria"-val

Den yttre omgivningen för det belgiska dotterbolaget präglas av låg ekonomisk tillväxt, låg inflation, relativt höga lönekostnader, politiskt normerade lönehöjningar (Europas normen) samt starka kollektivavtal som förhindrar större lönespridning.

I den interna miljön, inom företaget, finns mycket av både resultatorientering, fokus på anställda, öppna system, svag kontroll och pragmatism. Forskarna ser att både en gammal, stabil klan-kultur och växande marknadskultur – med otryggare anställningsförhållanden och mindre lojalitet från individen – lever sida vid sida.

Företagets strategi är att bli marknadsledande, med en flexibel organisation som präglas av ständig förnyelse och stimulerar kreativitet. Ledningen vill genom belöningsystemet sprida risktagandet, införa fler icke-ekonomiska belöningar och införa mer av "kafeteria-val". Med det menas att den anställde ska kunna välja mellan olika förmåner, som bättre pensionsvillkor och livförsäkring. Ledningen vill alltså öka inslaget av rörlig, prestationsbaserad belöning. Idag är den enskildes ålder viktig för hur han eller hon belönas och kollektivavtalsförhandlingar bär upp processen.

Produktionspersonalens lön består både av en större, fast del, en mindre, rörlig del

samt olika tillägg. Ett särskilt program lockar dessutom de anställda att teckna sig för aktier i företaget. Lönesystemet är ett poängsystem som tar hänsyn till den anställdes erfarenheter, utbildning och kraven i arbetsuppgifterna.

Storleken på den rörliga delen av lönen beror på företagets resultat. Men inte bara. Även volym, arbetade timmar och frånvaro vägs in när den rörliga delen fastställs i förhandlingar mellan parterna.

Även tjänstemännens lönesystem bygger på poäng, där ålder är den tunga faktorn. Tjänstemännen har tre typer av rörlig ersättning. Dels en produktivetsbonus som liknar produktionspersonalens, dels en bonus som cheferna belönar vissa anställda med – de som bäst levt upp till företagets värderingar och mål – och till slut en senioritetsbonus som betalas ut till alla anställda över 40 år.

Belöningsystemet är till största delen reglerat i kollektivavtal. Men företagsledningen vill ha större utrymme att belöna efter sina önskemål. De vill ha större inslag av rörlig ersättning och de anser att den fasta delen av lönesystemet bygger på fel kriterier.

Facken anser att systemet bygger på objektiva och mätbara kriterier (som ålder) men att det inte belönar ökade meriter. Systemet uppmuntrar inte arbetsrotation och mångsidighet.

Systemet upplevs ändå som mycket tydligt, vilket kanske inte är så förvånande med tanke på att det framförhandlats av parterna. Ändå beklagar sig såväl tjänstemännens som arbetarnas fackliga representanter över att det brister i utvärderingen av arbetsuppgifterna. Cheferna är inga bra utvärderare, anser facken.

Det franska dotterbolaget – lagen kräver vinstdelning

I motsats till den producerande belgiska enheten sysslar det franska enbart med distribution.

Till de yttre förutsättningarna hör den lag som tvingar företag med över 50 anställda att ha en form av vinstdelning.

Strategiskt går företaget ut på att försvara sin position på franska marknaden.

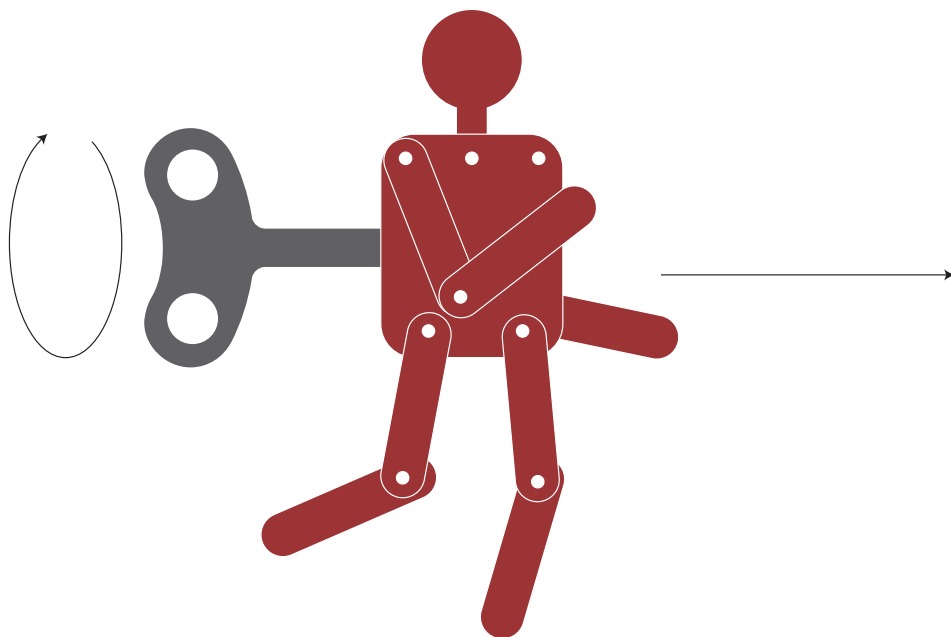
Marknadsandelen är förhållandevis liten. Företagskulturen kan i likhet med den belgiska enheten beskrivas som en blandning av å ena sidan gammal patriarkalisk klan-kultur med familjära relationer och å andra sidan en ny osäkrare marknadskultur.

Belöningsstrategin går ut på att betala bra i förhållande till marknaden, med stor lokal frihet, med "kafeteria-val" av olika belöningar och starka band mellan å ena sidan belöning och å andra sidan individens och gruppens prestation.

Lönesystemets byggstenar är fast lön, övertidsersättning, skiftformstillägg, bonus, vinstdelning samt aktier. Den fasta lönen består i teorin av sex löneklasser, i praktiken kan den enskilde påverka sin lön genom individuella förhandlingar. De lokala kollektivavtalsförhandlingarna fastställer den lägsta lönen utifrån ökningen av konsumentprisindex. Ett poängsystem där jobben värderas finns, men systemet saknar pengar.

Det finns två former av rörlig lön. Dels en lagbaserad bonus som betalas ut i kontanter en gång per år. Bonusen, som bygger på 3–5 kriterier bestämda av ledningen, läggs ut ensidigt av företaget. Det normala beloppet ligger 400 euro (500 är taket) och tillfaller alla.

Den andra formen av rörlig belöning utgår från företagets resultat. Den bonusen begränsas, enligt lagen, till 7 procent av den årliga lönesumman. 60 procent av bonusbe-



loppet är lika för alla medan resterande betalas ut i förhållande till den enskildes lön. Antingen får den anställde ut pengarna direkt efter årsslutet eller också sätts de in på ett konto.

Att avgöra nivån på den rörliga belöningen ligger helt i ledningens händer. Däremot spelar förhandlingarna med facket en viktig roll när man ska bestämma vilka faktorer som ska mätas, hur arbetsuppgifterna värderas och vilka kriterier som ska gälla för att klättra i lönetrappan. Det hindrar inte att lönesystemet brister i tydlighet. Den enskildes eget förhandlande med chefen är viktigt, både vad gäller vilken nivå man hamnar på och hur hög höjningen ska vara inom nivån.

Arbetsledningen klagar på alltför orealistiska mål från ledningens sida och de anställda vill ha regelbunden dialog om målen för arbetslagen.

Sammantaget är de flesta kritiska och starkt negativa till belöningssystemet, som de upplever är strukturlöst.

Det tyska dotterbolaget – få konflikter i föråldrat system

Den tyska anläggningen är i likhet med den belgiska en tillverkande enhet. Företaget vill vara löneledande. När det gäller nivåindelningen av de fasta lönerna följer man förbundsavtalet, det gäller även arbetsbeskrivningarna. Avtalet som de centrala parterna träffat har stor betydelse, men det ger ändå utrymme för lokala variationer.

Lönesystemet har elva nivåer. Det tar mellan tre och sex år att flytta upp en nivå. Ledningen efterlyser större flexibilitet, i synnerhet möjlighet att placera fler anställda i de lägre nivåerna. Utrymmet för rörliga belöningar finns inte, mest beroende på de redan höga lönerna. Rörlig lön existerar inte, förutom en viss bonus för ledning och försäljningsavdelning.

Lönesystemet är tydligt, acceptansen utbredd och förorsakar få konflikter.

Oenigheten gäller kriterierna för den något föråldrade nivåindelningen. Även bristen på koppling till arbetsorganisationen väcker irritation. Överhuvudtaget finns inga kopplingar mellan belöning, arbetsorganisation och företagets strategi.

Facket motarbetar prestationsbaserad ersättning medan arbetsledningen vill ha en summa motsvarande 5 procent av lönen lagd upp på den fasta delen. Men företagsledningen vill inte att den rörliga delen ska ligga ovanpå den fasta, med motiveringen att dagens lön med övertidsersättning och skiftformstillägg redan är för hög. Ledningen vill därför låta en rörlig del ingå i den reguljära lönen och inte läggas ovanpå. Men detta kräver att man kommer överens med den fackliga motparten.

Det holländska dotterbolaget – ingen länk mellan prestation och lön

I Holland finns två tillverkande enheter som bägge styrs efter en uttalad strategi av lagarbete, utveckling av de anställda och en medveten policy att genom bra arbetsvillkor försöka behålla de mest värdefulla arbetarna. Men denna inriktning har ännu inte manifesterats i belöningspolicyn.

Visserligen betalar företaget över snittet för vad marknaden gör, men det saknas länkar mellan belöning och prestation, detta mycket på grund av det centrala fackets styrka och inflytande över avtalen. I det lokala belöningsystemet finns komponenter som belönar prestation, men de används inte. Ledningen säger sig vilja belöna arbetslagens insatser, men det görs inte.

Belöningsystemet är till största delen uppbyggt på fasta delar. Löneskillnaderna är små. Avståndet mellan de nio olika nivåerna är litet och inom nivåerna är differenserna närmast obetydliga. Inom varje nivå finns elva steg. Erfarenhet ger uppflyttning i systemet. Ansvar för löneflyttningar ligger på arbetsledningen.

Utrymmet för rörliga belöningar är begränsat. Teoretiskt kan upp till 6 procent av den fasta lönen betalas ut som extra bonus, men i praktiken existerar inga extra, rörliga utbetalningar.

Vad gäller själva processen spelar kollektivavtalsförhandlingar en betydande roll. Det centrala avtalet är viktigt men tillåter ändå stor lokal frihet. Ingen systematisk utvärdering av systemet görs. De anställda säger sig vara nöjda med systemets tydlighet och att det är relativt rättvist. Utom på en punkt: det finns ett utbrett missnöje med att bara den högsta ledningen kommer i åtnjutande av bonus. När arbetarna utför ett bra arbete saknas verktygen att belöna.

7. Att foga samman arbetsorganisation, strategi och belöning

Det finns många skäl att studera lön och belöning. När gränserna inom Europeiska unionen suddas ut och varor, arbetskraft och kapital rör sig över gränserna ökar behovet av förståelse för hur människor i de olika länderna belönas.

Men det är inte bara varor, arbetskraft och kapital som rör sig över gränserna. Även idéer är rörliga. Från USA kommer idéer som får ökad spridning i Europa. Idéer som formats på en nära nog avreglerad amerikansk arbetsmarknad slår rot på den betydligt mer reglerade, europeiska arbetsmarknaden.

I takt med globaliseringen och den pågående östutvidgningen har lönefrågorna åter aktualiserats i Europa. Hur finna belöningsystem som stärker konkurrenskraften, ökar produktiviteten och samtidigt utvecklar de anställdas kunnskap och ger dem inflytande och befogenheter i arbetet?

Den akademiska forskningen kring belöning är eftersatt i Europa. Troligen har det att göra med att lönefrågor tagits hand om av antingen arbetsmarknadens parter eller lagstiftarna, det vill säga politikerna. I USA är det annorlunda, där forskas det mer kring löner – i alla fall den ersättning som belönar toppskiktet i företagen.

Att belöna är inte bara en fråga om kvantitet, hur mycket. Belöning handlar också om kvalitet, alltså hur och vad vi ska belöna. I Europa sätter kollektivavtalet gränser, men inte i detalj. Avtalen kan ge de lokala parterna stor frihet att utarbeta fungerande belöningsystem.

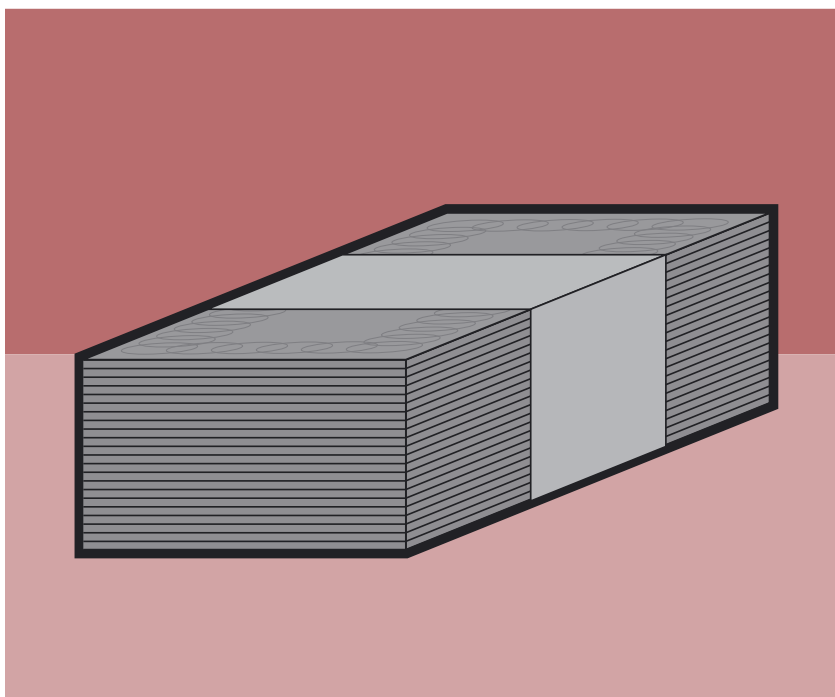
Ett av syftena med SALTSA-boken *Shaping Pay* var att diskutera belöning utifrån arbetsorganisationen. Då skulle man kunna belysa drivkrafterna och följderna av olika belöningsystem. Man skulle också kunna se hur belöningsystemen påverkas av olika faktorer i omgivningen, som lagar, traditioner, relationer mellan parter och så vidare.

Genom att introducera den strategiska belöningsmodellen och belöningsrådet vill författarna lansera nya idéer och nya verktyg för hur man ska granska och värdera belöningar.

Författarna vill dessutom, bland annat utifrån stora databas-undersökningar ge en empirisk bild av hur det ser ut i Europa idag. Genom att fokusera på produktionspersonal har de riktat strålkastarljuset mot ett brett men sällan undersökt skikt av löntagarna. ”Det är inte så att vi enbart beskriver, definierar och ger exempel på europeiska belöningsystem. Vi erbjuder också en teoretisk och praktisk hävstång för belöning så att belöningsystemen stämmer överens med de olika intressenternas behov, värderingar och förhoppningar” (s. 274).

Grundtanken är att belöning i grund och botten är en social process. Det vill säga: lönenivåer, löneskillnader, lönerättvisa och löneadministration måste diskuteras och lösas genom en dialog mellan organisationens olika aktörer. Aktörerna är intressenterna, arbetsgivare och anställda, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar. Därför har arbetet med *Shaping Pay* utgått från att försöka se belöningsystemet utifrån samtliga intressenters utgångspunkter.

Genom att studera organisationers belöningsstrategi och visioner, själva belöningsystemen och de processer och procedurer som omgärdar fördelning samt kategorise-



ringen av personalen, får man en sammantagen bild av hur en organisation, ett företag närmar sig belöningsfrågorna.

Att 6 procent av de anställda i 15 EU-länder idag har någon form av rörlig belöning är kanske inte mycket. Men andelen ökar. För även om fasta löner fortfarande är den dominerande formen för företagen att belöna sina anställda på, håller diskussionen på att ta fart om vilken typ av belöning som främjar konkurrenskraft och produktivitet bäst.

Vad de stora databas-undersökningarna visar, är att belöning i sig knappast ökar produktiviteten. Lika lite som den främjar motivation eller höjer kvaliteten i arbetet. Det är därför forskarna vill länka belöningsystemet till arbetsorganisation och företagets innovationsstrategier. Högpresterande arbetsorganisationer med stora befogenheter för arbetslagen har visat sig vara viktigare för både arbetskvalitet och prestanda än själva belöningsystemet.

Men det är minst lika viktigt att arbetsorganisationen passar ihop med företagets innovationsstrategi och belöningsystem. För då kan de tre olika variablerna förstärka varandra. Pekar de åt olika håll riskeras ett motsatt, kontraproduktivt resultat.

© Arbetslivsinstitutet och författare 2006

Grafisk form: www.guner.se Tryck: Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2006

ISBN 13:978-91-7045-806-4 ISBN 10:91-7045-806-5

Sex procent av de anställda i EU-länderna har idag någon form av rörlig belöning. Men andelen ökar. Även om fasta löner fortfarande är en dominerande form för företagen att belöna sina anställda, diskuteras alltmer vilken typ av belöning som bäst främjar konkurrenskraft och produktivitet.

De undersökningar av belöningsystemen i dagens Europa som gjorts av forskningsprojektet Shaping Pay. A Stakeholder Approach visar att belöning i sig knappast ökar produktiviteten, främjar motivationen eller höjer kvaliteten i arbetet.

Högpresterande arbetsorganisationer med stora befogenheter för arbetslagen visar sig vara viktigare för såväl arbetskvalitet som prestanda än vad själva belöningsystemet är. Därför bör belöningsystemet kopplas till arbetsorganisationen och företagets innovationsstrategier. Dessa tre variabler måste stödja varandra och peka åt samma håll.

Belöna räcker inte – en skrift om sambandet mellan belöning, arbetsorganisation och företagsstrategi är skriven av Harald Gatu, journalist på Dagens Arbete.

SALTSA är ett samarbetsprogram mellan Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO för arbetslivsforskning och kunskapsutveckling.

Programmet har ett europeiskt perspektiv på utvecklingen av politik och praktik inom områdena arbetsmarknad, arbetsorganisation och arbetsmiljö, med svenskt arbetsliv i fokus.

Det tar egna initiativ till projekt, följer dess genomförande samt för ut forskningsresultaten till praktiker och beslutsfattare.

SALTSA startades år 1997 och har fram till år 2005 levererat ett 80-tal forskningsrapporter och skrifter. Det har nu förlängts och pågår till och med år 2007. Programarbetet leds av ordförandena i de tre fackliga centralorganisationerna och myndighetens generaldirektör. Mer information om programmet kan hämtas från www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa.

