

Personalekonomi i teori och praktik

Fredrik Andersson*

Annika Björklund**

December 2006

Abstract

Given a considerable increase in knowledge-based companies, the interest for measuring and valuing intangible assets, particularly human capital, has increased accordingly. Human capital has climbed the management research agenda as human assets make substantial contribution to the value creation in knowledge-based companies. Neither internal nor external financial statements reflect the value of an organization's human assets. Against this backdrop, we find it interesting to explore how counting and controlling for human capital is devised. There are two aims of this paper: first, to present a discussion on the existing research on personnel economics and draw attention to the lack of proper definitions in the literature; and second, to gain a better understanding of how personnel economics is applied in practice. It is observed that personnel economics still is an academic discipline that needs to be theoretically grounded. In our case study, we have found that personnel economics is primarily used as a management tool rather than for external purposes. It is further found that personnel economics is less frequently applied today than 10 years ago and is still to be considered as an experimental area.

KEYWORDS: Personnel economics, human capital, intellectual capital, human resource accounting, human resource management

*19349@student.hhs.se

**19069@student.hhs.se

Handledare: Björn Leonardz

Framläggning: 20 december 2006, kl 15.15-17.00

Sal: KAW

*“Though your balance sheet’s a model of what balance-sheets should be,
Typed and ruled with great precision in a type that all can see;
Though the grouping of the asset is commendable and clear.
And the details which are given more than usual appear;*

*Though investments have been valued at the sale price of the day.
And the auditor’s certificate shows everything OK;
One asset is omitted – and its worth I want to know
The asset is the value of the men who run the show.”*

Sir Matthew Webster Jenkinson 1938 (i Johanson & Nilson, 1990/1)

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	2
1.1 Problemområde.....	2
1.2 Syfte	3
1.2.1 Syfte 1: Personalekonomi, en översikt	3
1.2.2 Syfte 2: Personalekonomi i praktiken	3
1.3 Förväntat kunskapsbidrag	3
1.4 Avgränsningar.....	4
1.5 Disposition.....	4
2 METOD	5
2.1 Val av ansats	5
2.2 Val av företag och intervjupersoner	6
2.3 Undersökningsdesign	7
2.3.1 Fallstudien som undersökningsdesign	7
2.3.2 Arbetsprocessen	8
2.4 Studiens validitet och reliabilitet	9
3 PERSONALEKONOMI	11
3.1 Begreppsdefinitioner	11
3.2 Historisk utveckling av personalekonomi.....	12
3.3 Teoretisk ram.....	15
3.4 Personalekonomiska tillämpningar.....	16
3.5 Ledningsperspektivet	17
3.6 Marknadsperspektivet	18
4 PRAKTIKFALLET SKANDIA	22
4.1 Skandia under 1990-talet.....	22
4.1.1 Personalekonomiska tillämpningar.....	23
4.1.2 Ledningsperspektivet	25
4.1.3 Marknadsperspektivet.....	25
4.2 Skandia idag, dotterbolag till Old Mutual	26
4.2.1 Personalekonomiska tillämpningar	26
4.2.2 Ledningsperspektivet	28
4.2.3 Marknadsperspektivet.....	28
5 ANALYS	30
5.1 Förändringar av personalekonomiska tillämpningar.....	30
5.2 Perspektiv på personalekonomi	31
5.3 Reflektioner.....	33
6 AVSLUTNING	35
6.1 Förslag till vidare forskning	36
KÄLLFÖRTECKNING.....	37
APPENDIX	42

1 INLEDNING

I detta kapitel ger vi en inledning till uppsatsens ämne. Vidare beskriver vi ämnet och problemområdet. Vi avslutar kapitlet med att beskriva vårt förväntade kunskapsbidrag, avgränsningar samt uppsatsens disposition.

Ett företags personal saknar plats i den traditionella redovisningen. Resursen personal finns inte som en tillgång i företagets balansräkning och investeringar i personal åskådliggörs oftast enbart som personalkostnader i resultaträkningen.

Personalen är den dominerande resursen i kunskapsintensiva företag och inom tjänsteproducerande branscher anses personalen vara av stor vikt för företagets värdeskapande (Davies & Waddington, 1999; Tayles et al, 2002; Samuelson 2004). Även inom traditionell produktion blir metoderna allt mer kunskapskrävande och allt eftersom industrisamhället övergått till att vara ett kunskapssamhälle har de tillgångar som leder till tillväxt skiftat från materiella till immateriella (Mouritsen, 1997; Guthrie et al, 2001; Wall, 2005). En investering i kunskapssamhällets företag innebär förvärv av kompetenser, färdigheter och idéer (Gemmell, 1996).

Att bättre förstå icke-materiella resursers betydelse för värdeskapande är intressant ur ett värderingsperspektiv och är även grunden för bra beslutsfattande enligt Rodgers (2003). Men effekterna av personalinvesteringar är sällan direkt finansiella och konventionella redovisningsmetoder och finansiella värderingsmodeller kan inte beakta de kvalitativa effekter som genereras. Med detta i åtanke finner vi det intressant att närmare förklara hur personalens betydelse för värdeskapande i ett företag kan uttryckas i ekonomiska termer samt öka förståelsen för hur personalens värde synliggörs i praktiken.

1.1 Problemområde

"Den gemensamma nämnaren i vilken alla ett företags aktiviteter kan uttryckas är pengar, och man bör därför uttrycka även produktionsfaktorn arbetskraft i kronor och ören. Kan man visa att personalen representera den största kostnadsposten inom företaget, får man lättare gehör för sina synpunkter på rekrytering och andra personalfrågor" Edström (1962 i Johanson, 1992 s. 1-2).

Redan 150 år f.Kr. iordningställde romerska statsmannen Cato kalkyler över sina slavars arbetskapacitet och det säljbara priset. Slavarna var jämförbara med andra tillgångar som kunde ägas. Många och duktiga slavar gjorde att organisationernas och företagens värde ökade (Johanson & Nilson, 1990/1).

Trots att teorier och tankegångar kring värdet av människor i en organisation sträcker sig tillbaka till romartiden tog teoribildning och tillämpningsförsök fart först under 1960-talet. Chen och Lin (2004) liksom Roslender och Fincham (2001) konstaterar att ekonomiska beräkningar av personal och personalinvesteringar är ett forskningsområde som idag präglas av ett begränsat akademiskt intresse. Vi ställde oss frågande till varför detta ämne har fört en så blygsam tillvaro trots att personalen är den dominerande resursen i många av dagens företag.

Cascio (1982) hävdar att få organisationer har kunskap om sambandet mellan personal och ekonomiska konsekvenser. Enligt Friz-End (1984, i Johanson & Nilson 1990/1) beror detta främst på att många utgår ifrån att personalaktiviteter inte kan värderas i ekonomiska termer. Under senare 1900-talet började forskare allt mer att intressera sig för att beskriva och mäta värdet av mänskliga tillgångar och ämnet personalekonomi blev ett samlingsnamn för den forskning som syftade till att förklara den ekonomiska aspekten av mänskliga resurser (Gröjer & Johanson i Samuelson, 2004).

Det har hävdats att ekonomistyrssystem mer anpassade till immateriella tillgångar kan fylla fler funktioner än vad det traditionellt har gjort (Jaggi & Lau, 1974; Guthrie, 2001). Men för att överhuvudtaget kunna åskådliggöra personalens betydelse internt och till externa investerare krävs förståelse för hur kunskapsbaserade tillgångar skall värderas (Rodgers, 2003). Såväl forskare som beslutsfattare inom näringslivet strävar efter att finna verktyg och metoder för identifiering och mätning av personalens värde och värdet av personalinvesteringar.

Det är ur funderingarna ovan som vår uppsats tar avstamp. Fokus i vår studie är att med stöd i tidigare forskning och ett praktikfall beskriva och analysera personalekonomins utbredning i teori och praktik.

1.2 Syfte

Uppsatsens övergripande syfte är att utreda och diskutera såväl det teoretiska som det praktiska tillämpningsintresset för personalekonomi.

1.2.1 Syfte 1: Personalekonomi, en översikt

Uppsatsens första delsyfte är att redogöra för tidigare forskning på området med utgångspunkt i den litteratur som behandlar ämnet personalekonomi. Vi gör inte anspråk på att samla och beskriva allt som skulle kunna hänföras till området; ambitionen är istället att belysa det som vi uppfattar som viktiga bidrag med betydelse för framtida forskning.

1.2.2 Syfte 2: Personalekonomi i praktiken

Uppsatsens andra delsyfte är att ta reda på hur personalekonomi tillämpas i praktiken. Genom en fallstudie av Försäkringsaktiebolaget Skandia vill vi belysa synen på personalekonomi samt klarlägga vad som har karaktäriserat tillämpningen av personalekonomi under 1990-talet respektive idag.

1.3 Förväntat kunskapsbidrag

Personalekonomi är ett område som i förhållande till annan forskning, exempelvis redovisning, hittills har präglats av ett begränsat akademiskt intresse. Att utföra en studie på ett för oss nytt område anser vi fyller en funktion i sig. Mot den bakgrunden är vår förhoppning att denna studie skall ge ökad kunskap om forskningen på området. Litteraturgenomgången anser vi inte endast fyller ett behov som teoretisk bas för denna uppsats, utan kan även vara värdefull för andra som kan vara intresserade av att studera ämnet.

Att studera ett empiriskt fall visar hur ett utvalt företag arbetar med personalfrågor ur ett ekonomiskt perspektiv. Mot bakgrunden av att de personalekonomiska tillämpningar inom Skandia under 1990-talet som finns omnämnda i litteraturen inte förekommer i samma utsträckning idag, finner vi det intressant att titta på vad som har karaktäriserat arbetet med personalekonomiska frågor tidigare respektive idag. Att studera orsakerna till varför Skandias arbete med personalekonomiska frågor har förändras är intressant men också ett omfattande arbete som vi valt att avstå från att försöka förklara. Anledningen till detta beror främst på att en sådan studie hade fordrat intervjuer med betydligt fler beslutsfattare verksamma inom Skandia under 1990-talet. Eftersom dessa personer inte har funnits tillgängliga hade det varit svårt att erhålla fullständig information och dra meningsfulla slutsatser. Vår studie bidrar istället med en beskrivning av tillämpningsintresset och bakomliggande tänkesätt under 1990-talet respektive idag.

1.4 Avgränsningar

Personalekonomi är ett omfattande ämne. Som följd av att området är nytt för oss är studiens syfte ställt i relativt breda termer. För att kunna komma in på djupet i ämnet, givet uppsatsens begränsade omfattning, blir avgränsningar nödvändiga:

- Problemområdet gränsar till redovisning av immateriella tillgångar. Ett renodlat redovisningsperspektiv skulle gå djupare in på frågor som till exempel kriterier för när en tillgång skall redovisas på balansräkningen. Redovisningsproblematiken *per se* kommer vi inte att behandla. Vi har huvudsakligen valt sådan litteratur som behandlar personalekonomi ur ett allmänt företagsekonomiskt perspektiv. För vidare diskussion om redovisning av humankapital, se t ex Chen och Lin (2004); Rodgers (2003).
- Schultz (i Johanson & Nilson, 1990/1) menar att människan inte bör betraktas som en tillgång enligt redovisningens mening; en pennigmässig värdering av en människa reducerar individen till att bli betraktad som en materiell komponent som kan ägas. Vi bortser från det etiska ställningstagandet bakom värdering av mänskliga resurser. I likhet med von Thünen (i Johanson & Nilson, 1990/1) utgår vi ifrån att mänskliga resurser ur en abstrakt synvinkel kan betraktas som en tillgång.

1.5 Disposition

Inledningen följs av ett metodkapitel där vi förklarar hur vi har gått tillväga vid genomförandet av studien (kapitel 2). Teoriavsnittet i kapitel 3 utgör en stor del av uppsatsen och syftar till att ge en inblick i den teoribildning som finns på området personalekonomi. Här presenteras även den teoretiska ram som används för att strukturera den empiri som insamlats i det utvalda praktikfallet och för att analysera tillämpningsintresset för personalekonomi. I analyskapitlet som följer efter empiridelen redogör vi för våra observationer (kapitel 4). Avslutningen inklusive förslag till vidare forskning är uppsatsens sista kapitel (kapitel 5). I Appendix återfinns den mall som har använts vid intervjuerna.

2 METOD

Här presenterar vi val av ansats som studien grundar sig på. Därefter redogör vi för val av empirisk data samt ger en beskrivning av studiens tillvägagångssätt för insamling och bearbetning av empirin. Vidare diskuterar vi även undersökningens validitet och reliabilitet.

2.1 Val av ansats

“...the area of investigation may be so new or vague that a researcher needs to perform an exploration just to learn something about the problems” Emroy & Cooper (1991).

För oss är personalekonomi ett nytt ämne. Till följd av vår avsaknad av förkunskaper på området och begränsad akademisk referenslitteratur har vi utgått från en explorativ ansats. Med detta menas att ett område undersöks för att ge grundläggande kunskap och förståelse av problemet i fråga (Holme & Solvang, 1991). En explorativ undersökningsansats är således lämpig om kunskaperna kring problemområdet är begränsade.

En studie kan vara kvalitativt eller kvantitativt inriktad, vilket syftar på hur utredarna väljer att generera, bearbeta och analysera information. Studier av kvantitativ natur avser utredningar som innebär mätningar vid datainsamling och statistiska bearbetnings- och analysmetoder (Patel & Davidson, 1994). Datainsamling som fokuserar på ”mjuka” data i form av exempelvis tolkande analyser benämns kvalitativt inriktade studier. Förenklat kan en kvantitativ metod sägas syfta till att förklara och kvalitativ syfta till att skapa förståelse (Andersen, 1998).

Valet av kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetod styrs av undersökningens problemområde. Det primära syftet med ett kvantitativt angreppssätt är att orsaksförklara den företeelse som är föremål för studien. Observationerna som genomförs är ofta systematiska och strukturerade, exempelvis genom en enkät med specifika svarsalternativ (Holme & Solvang, 1991). En kvantitativ studie innebär således mindre fokus på varje specifik intervjupersons syn på problemområdet.

Eftersom vår studie inte syftar till att nå något kvantitativt resultat, utan till att ge en bild av tillämpningen av personalekonomi har vi valt en kvalitativ datainsamlingsmetod. En kvalitativ metod är ofta sammankopplad med en explorativ forskningsansats (Kinnear & Taylor, 1996). Holme & Solvang (1997) beskriver den kvalitativa ansatsen som en metod för att få djupare förståelse av det område som studeras och det är forskarens uppfattning, förståelse och tolkning av information som står i centrum. Eftersom vår studie syftar till att förstå hur personalekonomi tillämpas i praktiken anser vi att en kvalitativ ansats är passande. Genom att koncentrera sig på en enda företeelse, fallstudien, strävar en kvalitativ underökning efter att mer ingående kunna beskriva ett fenomen och därmed skapa en bättre förståelse för den bakomliggande dynamiken (Merriam, 1994).

2.2 Val av företag och intervjupersoner

“Since 1991 Skandia has pioneered in a number of methods and tools, among them the Skandia Navigator, to manage, visualize and report what we call our Intellectual Capital. The intention was to try to devise adequate valuation indicators that could at the same time serve as management tools for a service company.” IC History Skandia (s. 1)

Under vår genomgång av litteraturen fann vi att Skandia nämndes i ett flertal artiklar (se t ex Miles et al, 1998; Guthrie et al, 2001; Flamholtz et al, 2002). Skandia, med pionjären Lars Edvinsson i spetsen, var på 1990-talet bland de ledande i Sverige vad gällde personalekonomiska frågor. Under Edvinssons ledning utvecklades en modell, Skandia Navigator, med syfte att synliggöra värdet av företagets personal. Utifrån Navigatorn upprättade Skandia även supplement till den ordinarie årsredovisningen som inkluderade information om utvecklingen av företagets humankapital. Mot den bakgrunden fann vi Skandia vara ett intressant företag att studera. Utifrån Skandia-koncernens klassificering av sina geografiska affärsområden har vi valt att intervjua personer inom Skandia Norden. Valet att studera Skandia Norden grundar sig dels i tillgängligheten av intervjupersoner i förhållande till övriga affärsområden (Storbritannien och Europa/Latinamerika) och dels i det att varje affärsområde utarbetar egna strategier utifrån skilda marknads- och branschförutsättningar. För att underlätta för uppsatsens läsare har vi valt att skriva Skandia synonymt med Skandia Norden. När Skandias redovisning och extern rapportering diskuteras med intervjupersonerna sker detta utifrån ett koncernperspektiv. Koncernrapporteringen innefattar Skandia Norden varför vi har valt att inte göra någon distinktion vad gäller Skandia Nordens redovisning.

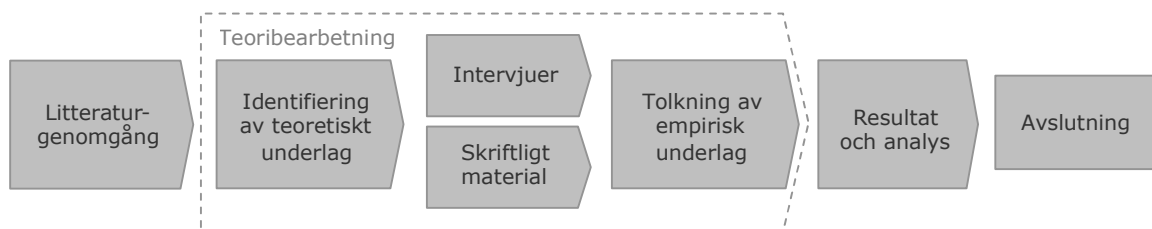
Enligt Langemar (2005) är en kvalitativ studie, till skillnad från en kvantitativ, inte beroende av mängden intervjuer utan vilka kvalitéer som personerna i den valda gruppen besitter. Detta görs genom att selektivt välja de intervjupersoner som kan bistå med den bästa informationen. Intervjupersonerna i vår studie har valts ut i samråd med strategiprocesskoordinatorn på Skandias huvudkontor i Stockholm. På så sätt har vi fått träffa till de personer som ansetts ha god kännedom och därmed lämpade att diskutera frågor knutna till vårt problemområde. Vidare har vi valt att intervjua representanter från olika enheter och olika hierarkiska nivåer inom Skandia. Syftet med detta har varit att erhålla en mer mångsidig bild av verksamheten och hur Skandia arbetar med personalekonomiska frågor. Våra intervjuobjekt är personer med personal- och/eller strategiansvar inom Skandia:

Intervjuperson 1	Strategiprocesskoordinator på Skandia Norden. Arbetar i denna roll med information kring strategi- och personalfrågor.
Intervjuperson 2	Personalchef för Skandia Norden och tillhör ledningen för Skandia Norden. Ansvar för frågor förande personal och rapporterar kontinuerligt till koncernledningen.
Intervjuperson 3	Strategicontroller på Strategi Norden. Arbetar med strategier och affärsplanering i nära samarbete med personalavdelningen. Rapporterar till chefen för strategi och affärsplanering som ingår i ledningen för Skandia Norden.

2.3 Undersökningsdesign

I uppsatsskrivandets första fas genomfördes en orientering och sondering av litteraturen på området personalekonomi och närliggande forskning. Litteraturgenomgången syftar dels till att reda ut de begrepp som förekommer och dels få en uppfattning om ämnets omfattning. Litteraturgenomgången mynnade ut i det som vi i kapitel 3 benämner uppsatsens teoretiska ram. Denna översiktsstudie har även legat till grund för vår fallstudie och analys av empirin. Under inledningsfasens genomgång av litteraturen fann vi att ett flertal författare upprepade gånger refererar till ett mindre antal andra författare och artiklar. Inledningsvis valde vi därför att söka artiklar författade av forskare vars bidrag återkommande omnämndes och studerade den litteratur som hade blivit refererad till i tidigare studier. Vidare är en stor del av den inhämtade litteraturen ifrån början av 2000-talet och vi har valt att lyfta fram de bidrag som vi tror kommer vara värdefulla för framtida forskning. I teorikapitlets avslutning rekommenderar vi de artiklar som vi har funnit mest betydelsefulla för den läsare som önskar fördjupa sig inom området.

Uppsatsens andra delsyfte är att tolka och förstå hur personalekonomi tillämpas i praktiken. För att tolka och förstå krävs ofta ingående empiriska studier enligt Samuelson (1999). Detta görs lämpligen genom att man undersöker ett fåtal objekt i många olika avseenden i form av en fallstudie, enligt Holme & Solvang (1997). Yin (2003) menar att en fallstudie som undersökningsform kan ge en bättre förståelse av ett fenomen än andra många metoder vilka ofta syftar till att nå slutsatser av statistisk karaktär. I enlighet med vår studies andra delsyfte, att förstå personalekonomi i praktiken, anser vi att en fallstudie ger en mer nyanserat bild än andra undersökningsformer.



Figur 1. Schematisk skiss över studiens undersökningsdesign.

2.3.1 Fallstudien som undersökningsdesign

Att vi som undersökningsdesign använder en fallstudie grundar sig i att vi vill få en djupare förståelse om ett relativt komplext fenomen. Enligt Yin (2003) är fallstudier passande för studier av samtida fenomen i ett verkligt sammanhang. Fallstudien är även ett bra instrument vid jämförelse mellan teorier, modeller och ett eller ett fåtal fall (Eriksson & Widersheim-Paul, 1999). Med detta till grund anser vi att en fallstudie som undersökningsdesign är relevant för vår studie eftersom vi med denna uppsats vill belysa och jämföra personalekonomi i teorin och dess praktiska tillämpning.

Vidare är fallundersökningar snarare av kvalitativ och teorigenererande natur än av kvantitativa och hypotesprövande art (Merriam, 1994). Detta innebär inte att fallstudier är synonymt med kvalitativ forskning eller att man inte kan använda kvantitativ data i en fallundersökning, utan snarare att fallstudier hämtar sin logik från de kvalitativa metodernas grundläggande synsätt (Merriam, 1994).

2.3.2 Arbetsprocessen

Datainsamling och intervjuförfarande

Fallstudien har genomförts i intervjuformat i kombination med publicerat skriftligt material. Intervjuerna genomfördes mellan den 2 november 2006 och den 27 november 2006. Vi inledde varje intervjutillfälle med att kort beskriva vårt problemområde och därefter lät vi intervjupersonerna ge sin syn på ämnet. Intervjuerna som sedan följde var av semistrukturerad natur (Merriam, 1994), vilket innebär att en på förhand iordningställd frågemall fungerade som utgångspunkt i intervjuerna men att frågornas ordningsföljd inte var bestämd på förhand och att intervjupersonerna gavs utrymme att fritt utveckla sina åsikter. Fördelen med ett semistrukturerat angreppssätt är att intervjuerna har karaktären av en diskussion, vilket med följdfrågor ger möjlighet till fördjupning i enskilda frågor. I linje med Holme & Solvangs (1997) resonemang om att en kvalitativ studie söker djupare förståelse av en företeelse anser vi att semistrukturerade intervjuer bäst svarar mot studiens syfte.

Intervjuförfarandet kan sammanfattas enligt följande:

- 7 intervjuer genomfördes med totalt 3 personer.
- Intervjuerna pågick i genomsnitt i 60 minuter.
- Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer.
- Intervjupersonerna fick inte på förhand veta intervjufrågorna, men fick information om ämnesområdet.
- Telefon- samt e-postuppföljningar gjordes med samtliga intervjupersoner.
- Intervjumallen går att återfinna i Appendix.

Utöver intervjuerna har vi fått tillgång till interna dokument och skrifter från Skandia som behandlar företagets arbete med och modeller kring humankapital. Med skriftliga dokument fångas företagets arbete och uppfattningar på ämnet utanför den begränsade krets av intervjupersoner. Vi har även tagit del av de supplement som Skandia publicerade med företagets årsredovisningar under perioden 1994 till 1998. I kombination med intervjuerna möjliggör det skiftliga materialet en bättre förståelse för Skandias filosofi och metoder vad gäller humankapitalfrågor under 1990-talet.

Registrering och bearbetning av data

Vi har utgått från Langemars (2005) metodik vid registrering och bearbetning av våra data. Enligt Langemar kan den kvalitativa analysen sägas omfatta tre delar: reduktion, systematisering och tolkning av insamlad data. Reduktion innebär att data reduceras utan att innehåll går förlorat, systematisering att data inordnas i grupper med liknande karaktär medan tolkningen är processen att tyda ordens innebörd. De fakta som presenteras är i huvudsak baserad på de genomförda intervjuerna. För att behålla intervjupersonernas redogörelser använder vi ofta citat i empiriframställningen. På så sätt är vi tydliga med att visa vilken information som kommer från vilken källa och låter vår egen tolkning av svarens innebörd bli mer framträdande i studiens analyskapitel.

2.4 Studiens validitet och reliabilitet

Målet med en studie är att presentera giltiga och trovärdiga resultat. Vid forskning är det därför viktigt att studiens resultat och tillförlitlighet diskuteras. Som läsare är det viktigt att kunna lita på resultaten och kunna försäkra sig om att rätt saker undersöks och att studien utförs på ett riktigt sätt. Validitet och reliabilitet är centrala begrepp när det gäller att utvärdera en studies kvalitet.

Med begreppet intern validitet menas hur väl studiens resultat överensstämmer med den verklighet som studien avsåg att undersöka. Extern validitet anger generaliserbarheten, det vill säga i vilken grad studiens resultat är allmänt applicerbara. Vår studies inre validitet styrs av hur väl våra intervjufrågor mäter det de var avsedda att mäta. Med litteraturgenomgången som stöd har vi formulerat frågor som vi anser svara mot studiens syfte. För att undvika felformulerade frågor var många frågor av öppen karaktär som vi kompletterade med mer specifika följdfrågor. Genom att ställa kontrollfrågor under intervjuerna för att bekräfta att vår uppfattning av ett uttalande anser vi även ha minskat risken för feltolkningar.

Studios validitet påverkas även av att ett begränsat antal intervjuade personer har fått representera Skandia. Vi anser dock att antalet intervjuer har varit rimligt för denna studies omfattning och intervjupersonerna valdes selektivt med hänsyn till beslutsfattande nivå och kompetens kring personal- och ekonomistyrningsfrågor. För att undvika misstolkningar har vi även haft uppföljningsintervjuer med samtliga personer och löpande under studiens gång frågat efter kompletterande information. Vidare har materialet bearbetats av båda författarna under ett flertal tillfällen för att undvika att relevant information har förbisetts. Risken för feltolkningar kan därför betraktas som låg. För att stärka studiens validitet har vi kombinerat intervjuerna med skriftligt material publicerat av Skandia. Att använda tryckt material som källa har nackdelen att en eventuell särkoppling kan föreligga mellan vad som sägs och vad som faktiskt görs, det vill säga att det som skrivs inte korrelerar med verksamheten.

Vad gäller fallstudiens generaliserbarhet anser vi att det är svårt att utveckla några generella slutsatser. Den främsta anledningen till detta är att vi endast har tittat på ett bolag och dess unika kontext. Men att dra generella slutsatser har heller inte varit vår primära avsikt. Avsikten med denna studie är att generera så kallad "lokal teori", som över tiden, utom ramen för denna uppsats, kan leda till utvecklingen av mer generalisering (Johanson, 1992). Yin (2003) anser att vetenskapliga slutsatser sällan baseras på en enda fallstudie. En fallstudie är därmed inte automatiskt generaliserbar. Först genom upprepade undersökningar kan generaliserbarheten styrkas. Det bör dock beaktas att vi mot slutet för ett allmänt resonemang kring teoribildningen på området personalekonomi och dess ringa användning i praktiken. Vi tror att detta resonemang har bäring även för andra företag än Skandia.

Reliabilitet definieras som möjligheten att med samma angreppssätt upprepa studien och få samma resultat (Yin, 2003). Med det menas att olika mätningar av samma slag skall leda till samma slutsatser. Mätobjekten i vår studie är individer och intervjuer har tillkortakommanden som kan påverka reliabiliteten. Wallén (1996) menar att en kvalitativ studie baserad på intervjuer med individer inte alltid kan upprepas, och att inte heller begreppet reliabilitet kan tillämpas på ett meningsfullt sätt. Individers beteende inte är statiskt utan det kan ske en påverkan eller inlärning vid mätningstillfället som förändrar utgångsläget inför nästa test. Även om reliabiliteten vid en kvalitativ studie inte går att få exakt anser vi att studiens tillförlitlighet är

hög. Varje intervjuperson har svarat utifrån sitt perspektiv och inte påverkats av varandras synsätt eller åsikter.

3 PERSONALEKONOMI

Vi inleder detta teorikapitel med att definiera viktiga begrepp. Vidare redogör vi för hur forskningen inom personalekonomi och dess närliggande forskningsområde, human resource accounting, har utvecklats och hur teoribildningen har framkommit ur de senaste årens forskning. Därefter presenterar vi den för studien valda teoretiska ramen.

“The theoretical idea of personnel economics is to apply simple economic principles to the field of human resources management.” Backes-Gellner (2004 s. 215)

3.1 Begreppsdefinitioner

När vi inledningsvis läste in oss på ämnet personalekonomi insåg vi att många begrepp som brukas i ett sammanhang ofta missbrukas i andra. Vi kom till insikten att samma termer inte används på ett samstämmigt sätt av olika författare. Avsaknaden av akademisk referenslitteratur är enligt Gröjer & Johanson (i Samuelson, 2004) anledningen till varför allmängiltiga definitioner saknas och begreppsförvirring råder. För att kunna tolka resultat och dra slutsatser är det viktigt att uttryckligen definiera de begrepp som används. Nedan återges definitioner av centrala begrepp som vi berör i uppsatsen.

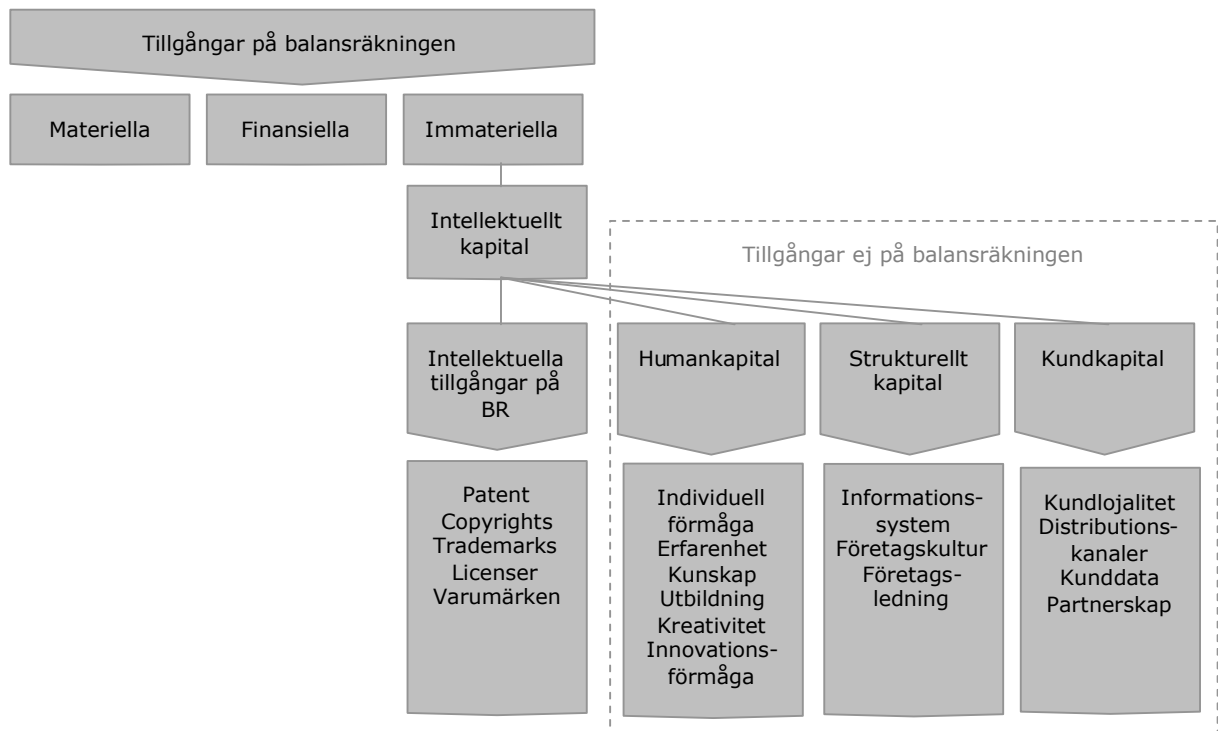
Med *personalekonomi* avses ekonomiskt tänkande kring mänskliga resurser inom en given verksamhet (Johanson, 1992). En analog definition av begreppet är hushållning med mänskliga resurser (Gröjer & Johanson, 1998; Johanson & Johrén, 2001). Personalekonomi relaterar följaktligen till ett företags mänskliga resurser, eller med ett enklare ord personalen. Hushållning behöver dock inte vara synonymt med sparande utan personalekonomi relaterar snarare till hur resursen personal kan användas på ett effektivt sätt.

Humankapital är ett annat ord för mänskliga resurser (Aronsson et al, 1994). Edvinsson (1997) hävdar att humankapitalet, som inte kan ägas av ett företag, kan sägas innefatta all individuell förmåga som en människa besitter och hänförs till personalens kunskap, skickligheter och erfarenheter.

Intellektuellt kapital är ett samlingsbegrepp för en organisations immateriella tillgångar. Begreppet innefattar immateriella tillgångar tillåtna att redovisas på balansräkningen, men även tillgångar som inte får redovisas på balansräkningen. Det intellektuella kapitalet utanför balansräkningen består av två komponenter; humankapital och strukturkapital (se t.ex. Edvinsson, 1997; Roslender & Fincham, 2003). Tayles et al (2002) anser att även kundkapital är en tredje komponent av ett företags intellektuella kapital. Förenklat menar Roslender och Fincham (2003) att humankapital handlar om människorna i en organisation, att strukturellt kapital syftar till de strukturer som finns kvar i företaget när människorna går hem för dagen och att kundkapitalet avser företagets kundbas (se även Lynn, 2000).

Humankapitalinvesteringar definieras enligt Söderström och Lundmark (1998, i Gröjer & Johanson, 1998) som kapitalsatsningar som ökar den mänskliga kapaciteten. Becker (1962) nämner utbildning, personalförmåner, rekryterings- och hälsofrämjande aktiviteter som de mest centrala komponenterna av begreppet humankapitalinvesteringar (se även Lajil & Zéghal, 2006).

Human resource management är enligt Weber och Kabst (2004) ett samlingsnamn för hur diverse humankapitalaktiviteter är strukturerade i en organisation och hur de samordnas. Det kan till exempel handla om att planera och schemalägga vidareutbildningsprogram eller utarbeta ett företags bonussystem (Backes-Gellner, 2004; Warech & Tracy, 2004).



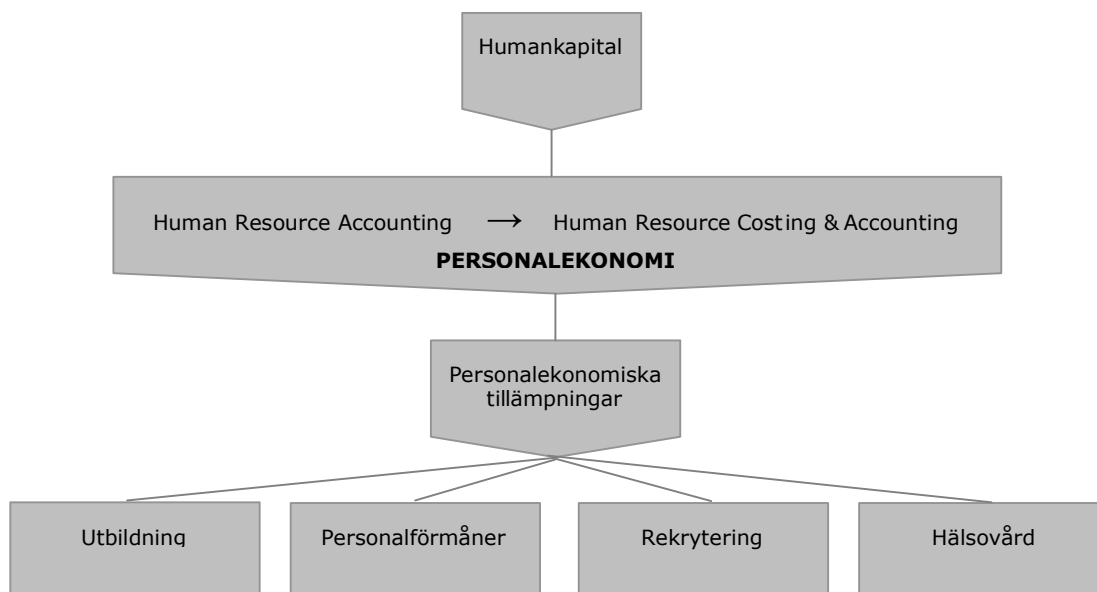
Figur 2. Illustration över ett företags immateriella tillgångar efter Tayles et al, 2002.

3.2 Historisk utveckling av personalekonomi

För att reda ut terminologin och få en bättre bild av det relativt unga begreppet personalekonomi blickar vi tillbaka på forskningsfältets utveckling. Trots att frågeställningar som rörde humankapital har existerat länge anses teoribildning och tillämpningsförsök inom området ha en relativt kort historia (Dawson, 1994).

De tidiga teoribildningsansatserna på personalekonomiområdet handlade främst om kalkylering och värdering av individer. "[The] model of the determinants of an individual's value to the organization" presenterades av Flamholtz (1985) och representerar det perspektiv som beskriver personalekonomi utifrån teorier om humankapitalets betydelse för värdeskapande i organisationer. 1992 fick Gary S. Becker Riksbankens pris i ekonomi till Nobels minne för sitt bidrag till forskningen kring humankapitalets ekonomiska värde för företagen. Enligt von Thünen (i Johanson & Nilson, 1990/1) är tillämpning av personalekonomi ett sätt att påvisa den enskilda individens värde som medarbetare i ett företag. Vi kommer inte att behandla detta synsätt mer ingående i denna uppsats utan nöjer oss med att påpeka att det återfinns i flera studier avseende hur personalens kompetens och kunnande anses bidra till värdeskapande (t.ex. Becker, 1962; Lev & Schwartz, 1971; Morse, 1975; Ogan, 1976; Dawson, 1994; Chen & Lin, 2004).

De första betydande forskningsbidragen på personalekonomiområdet tog form under 1960-talet och disciplinen gick vid den tidpunkten under benämningen *human resource accounting (HRA)*, se Figur 3. HRA blev samlingsnamnet för de processer som syftade till att identifiera och mäta mänskliga resurser, men kom samtidigt att få rykte om sig att endast handla om modeller för *värdering* av personalen som en tillgång i balansräkningen (Johanson & Nilsson, 1990/1). Med ursprung i humankapitalteori användes redovisningsbaserade värderingsmodeller, till exempel historisk kostnads- och återanskaffningskostnadsmodeller, för att fastställa personalens värde (Becker, 1962; Myers & Flowers, 1974). Att HRA i viss litteratur refereras till som *human asset accounting* belyser just hur den personalekonomiska redovisning var i centrum för diskussionen (Dawson, 1994; se även Hermanson i Flamholtz et al, 2002).



Figur 3. Personalekonomi – egen översiktsskiss.

Gröjer och Johanson (1998) anser att man även borde ta hänsyn till de kostnader och intäkter som personalsatsningar för med sig. HRA bör betraktas som ett verktyg för ekonomisk styrning. De modifierar därför HRA-begreppet till *human resource costing and accounting (HRCA)*, se Figur 3 ovan. Personalekonomi som begrepp uppkom först under 1980-talet som en direkt översättning innefattandes både HRA och HRCA (Gröjer & Johanson, 1998). I litteraturen på området förekommer således termen personalekonomi analogt med HRA och HRCA beroende på olika forskares preferenser (Gröjer & Johanson, 1998; Johanson & Johrén, 2001).

Johanson och Johrén (2001) vidareutvecklar begreppet personalekonomi till *personalekonomiska tillämpningar*. Personalekonomi, samlingsnamnet för fältet, bygger på att ekonomiska teorier och principer appliceras på humankapital medan personalekonomiska tillämpningar mer specifikt avser de teorier och de modeller som har framkommit för att räkna på och värdera personal (Johanson & Johrén, 2001). Tillämpningar kan vara av olika slag. Det kan handla om försök att *värdera det mänskliga kapitalet*. Det kan också vara *kostnads- och intäktsberäkningar* av vidtagna eller föreslagna åtgärder. Vidare menar Johanson & Johrén att tillämpningarna kan utföras i olika syften. Beräkningar kan utföras som en *kalkyl* inför ett beslut eller åtgärd. Men de kan också

kopplas till organisationens ekonomiska *redovisning*. Förenklat menar Johanson och Johrén (2001) att personalavdelningar har varit mer intresserad av personalekonomiska kalkyler medan ekonomer har haft ett större intresse av personalekonomisk redovisning.

Personalekonomiska tillämpningar kan vidare kopplas till olika arbetsfält inom personalekonomiområdet. I Figur 3 visas exempel på områden nämnda av ett flertal forskare, bland andra Backes-Gellner (2004) och Roslender och Fincham (2001).

Flamholtz et al (2002) sammanfattar det historiska intresset för personalekonomi i 5 steg;

1960-1966: Begreppet HRA utvecklas från humankapitalteori.

1967-1970: Grundläggande akademisk forskning utvecklar modeller för bedömning av personalinvesteringar.

1971-1977: Ökande intresse för HRA till följd av ökat intresse från företag att visa upp dolda tillgångar.

1978-1980: Intresset för HRA, såväl det teoretiska som det praktiska, avtar till följd av begränsad kunskap om HRA-tillämpningar. Begreppet personalekonomi myntas.

1981-idag: Förnyat intresse för personalekonomi som ett resultat av att teoribildningen kartläggs och fler praktiska tillämpningsmodeller förankrade i teori föreslås.

Utvecklingen ovan tyder på att teori och tillämpning går hand i hand. Backes-Gellner (2004) menar att den senaste tidens ökning av praktiska tillämpningsförsök är en följd av ökad forskning som bygger på empirisk data. Även Flamholtz et al (2002) framhåller att organisationer har tillämpat personalekonomi i takt med akademiska fynd och att studier på mindre företag har publicerats. Idag har personalekonomisk forskningen vunnit mark i Sverige, medan intresset för personalekonomi i många andra delar av världen har avtagit (Gröjer & Johanson, 1998). Flamholtz et al (2002) menar att forskningen som har bedrivits på Personalekonomiska Institutet på Stockholms Universitet har varit en starkt pådrivande faktor bakom forsknings- och tillämpningsintresset i Sverige.

Även Roslender & Fincham (2004) noterar att personalekonomi har större gehör i vissa delar av världen. De tillhör de forskare som anser att det är managementtrender som primärt driver tillämpningsintresset och anser att personalekonomi bör utsättas för mer kritisk granskning (se även Warech och Tracey, 2004). Rutledge (1997) går ett steg längre och hävdar att intresset för personalekonomi under de senaste tjugo åren främst är drivet utifrån kommersiella syften och affärspress snarare än utifrån akademiska framsteg.

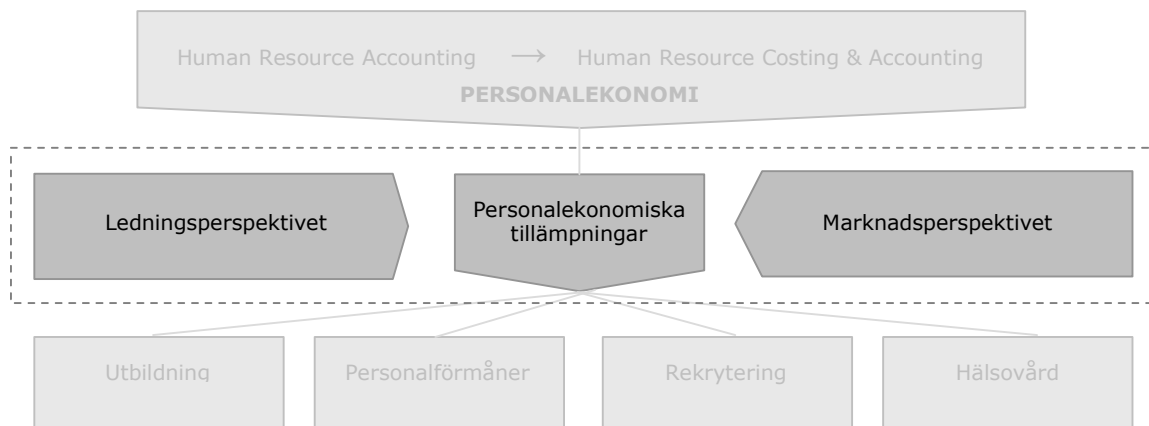
För den läsare som önskar få en fördjupad förståelse för personalekonomins utveckling rekommendera vi att inledningsvis ta del av Flamholtz forskning. Flamholtz är en av förgrundsgestalterna inom området och ligger bakom en stor del av de begrepp som används än idag. Brummet et al (1968), Flamholtz (1971), Lev & Schwartz (1971) och Morse (1973) är några av de äldsta och enligt vår mening de mest värdefulla inslagen som diskuterar personalekonomi under 1970-talet.

För att ta del av den nutida forskningen kan med fördel Gröjer och Johansons forskning studeras. Gröjer och Johanson har varit två av de mest tongivande forskarna under de senaste 10 åren. Givetvis refererar vi i denna uppsats till ett stort antal författare som under senare år har bidragit

med insikter och kunskap på området, till exempel Guthrie et al (2001), Lazear (2000) och Backes-Gellner (2004). Vid en omfattande studie av forskningsområdet bör även artiklar av dessa författare studeras. Slutligen vill vi även rekommendera läsaren att ta del av den litteratur som kritiskt har granskat området personalekonomi. Roslender och Fincham har författat ett antal betydelsefulla artiklar.

3.3 Teoretisk ram

Vår teoretiska ram bygger på den som framförts av Gröjer och Johanson (1998). Gröjer och Johanson menar att personalekonomi bör studeras utifrån två perspektiv, ledningsperspektivet och kapitalmarknadsperspektivet (även kallat endast marknadsperspektivet), se Figur 4. Att betrakta personalekonomi som en uppsättning av beräkningar ger en bild av personalekonomiaktiviteterna i ett företag, men förklarar sämre vad som ligger till grund för aktiviteterna (se Johanson & Nilson, 1990/1; Backes-Gellner, 2004; Lazear, 2000). Enligt Rhode et al (1976) är finansiell information värdefull främst för två sorters intressenter: externa investerare på kapitalmarknaden och ledare internt inom organisationen. Gröjer och Johanson menar att finansiell information även på personalekonomiområdet påverkar dessa intressenter, därav de två perspektiven.



Figur 4. Perspektiv på personalekonomi – egen skiss efter Gröjer och Johansons (1998) ram.

Gröjer och Johansons (1998) teoretiska ram använder vi både när vi strukturerar vårt empiriska material och när vi analyserar det. Att studera vilket synsätt som ligger till grund för personalekonomiska tillämpningarna istället för att endast fokusera på tillämpningarna i sig ger enligt vår mening en mer heltäckande förståelse för syftet med att värdera humankapital och kvantifiera effekterna av humankapitalinvesteringar. Vårt val av ram stöds även av Roslender och Fincham (2001) som menar att studier knutna till mätning och rapportering av humankapital bör betraktas genom samma perspektiv (se även Flamholtz et al, 2002; Wall, 2005). En beskrivning av respektive perspektiv följer senare i detta kapitel.

3.4 Personalekonomiska tillämpningar

Det finns många utmaningar med att tillämpa siffror på humankapital. För det första poängterar Cascio (1982) att effektiv personalekonomi utgår från antagandet att människor på personalavdelningen känner sig bekväma både med människor och med siffror. För det andra är det betydligt lättare att kvantifiera investeringar i materiella tillgångar än i immateriella tillgångar, exempelvis företagets anställda. Att kvantifiera något som varken kan se eller röra vid ställer krav på tillförlitligheten av personalekonomiska beräkningar (Miles et al, 1998). Miles et al menar att utmaningen ligger i att hitta adekvata modeller. Det ligger även en utmaning i att hitta beräkningar som är i linje med organisationens verksamhet (Tayles et al, 2002).

Lazear (2000, s. 611) beskriver tillämpningen av personalekonomi som:

“Personnel economics is an attempt to look into the black box. It is an imperialistic attempt by economists to do what ‘economists do not do’. [...] namely, to use the tools of economics to understand and sometimes even to guide practitioners in their trade.”

Personalekonomiska beräkningar syftar till att uttrycka komplicerade begrepp i kvantitativa monetära termer (Lazear, 2000). Lazear menar att forskningen kring humankapital och personalekonomi till stor del är rikare på ord än på kvantitativa, enkla och generella tillämpningsexempel. Cascio (1982, s. 6) menar å andra sidan att det finns ett stort antal exempel på tillämpningar där människor och siffror kan förenas:

“Methods are now available for estimating the dollar value of personnel programs, and cost human resources examines available methods in a number of key areas [...]”

Enligt Backes-Gellner (2004) är utbildning, rekryterings- och personalomsättningsprocesser, karriärsincitament och hälsovård de tillämpningsområden som har analyserats flitigast (se även Roslender & Fincham, 2001). Därmed inte sagt att personalekonomiska beräkningar är begränsade till endast dessa områden. Det som är viktigt är att beräkningen återspeglar verksamheten och är relevant för företaget i fråga. Flamholtz et al (1988) lyfter fram tre områden som vi har valt att beskriva mer i detalj för att illustrera personalekonomiska tillämpningar. För en genomgång som visar fler explicita beräkningsexempel hänvisar vi till Johanson och Johrén (2001) och Cantrell et al (2006).

Utbildningsberäkningar: Att enbart mäta antal utbildningstimmar reflekterar inte något tillfört värde (Tayles et al, 2002). Att utbildningen är länkad till företagets strategi är centralt, likaså att individen i fråga mäts mot ett antal indikatorer både före och efter utbildningen för att nytta skall kunna påvisas. Avkastningsmodeller, *return on investments*, ligger ofta till grund för beräkningar av utbildningssatsningar där avkastningen till exempel innebär ett reducerat antal kundklagomål och avkastningen ställs i relation till insatsen.

Personalomsättningshastighetsanalyser: Analysen ger ledningen siffror på den årliga kostnaden för personalomsättning. Ledningen underskattar ofta kostnaden för personal som lämnar företaget vilket leder till felaktiga beslut. Företaget mister stora värden när de låter värdefull personal lämna företaget (Flamholtz et al, 1988).

Rekryteringsplanering: Genom analys av sannolikheter för olika scenario rörande företagens tillväxt kan ledningen dra slutsatser kring anställningsbehovet i framtiden (Flamholtz et al, 1988). Med rekryteringsplanering som personalekonomiskt analysverktyg kan ledningen göra scenarioanalyser baserat på en rad faktorer. Detta underlättar rekryteringsprocesser och leder till sänkta kostnader för företagen.

Efter en genomgång av litteraturen kan konstateras att vissa av de mått och modeller som identifierats är relativt förutsägbara och vissa mer frekvent återkommande än andra. Roslender och Fincham (2001) menar att vissa modeller tenderar att gå igen bland många företag och anledningen till detta är att modellerna tillämpas ofreflekterat och därmed sällan används i det syfte de skapades för. Roslender och Fincham poängterar att *"what gets measured gets managed"* och betonar vikten av att ha ett syfte med beräkningarna. De menar att det inte finns någon optimal portfölj av beräkningar eller nyckeltal (Roslender & Fincham, 2004). Utöver att själva beräkningen av mjuka värden, till exempel människors kunskaper, är problematisk, menar Roslender och Fincham att valet av beräkningar, nyckeltal och modeller är avgörande för effektiv tillämpning av personalekonomi.

Personalekonomiska beräkningar skall enligt Aronsson et al (1994) konstrueras så att de tydliggör för ledningen vilka ekonomiska konsekvenser olika beslut får. Gemensamt för tillämpningar av personalekonomiska styrmodeller och mätverktyg är att det bör finnas ett explicit eller implicit antagande om var fokus i organisationsstyrningen skall ligga för att nå framgång. Vidare hävdar de att beräkningarna bör baseras på information utifrån företagets redovisningssystem i kombination med intervjuer av nyckelpersonal.

3.5 Ledningsperspektivet

"HRA represents a set of measures for quantifying the effects of human resource management strategies upon the cost and value of people as organizational resources."
Flamholtz (1985, s. 10)

Sett utifrån ett ledningsperspektiv syftar personalekonomi till att ge ledningen bra beslutsunderlag i frågor som rör humankapitalet (Flamholtz, 1985). Flamholtz förespråkar uttryckligen att det fundamentala med personalekonomi är som ledningsverktyg, snarare än som finansiell rapportering. Även Roslender och Fincham (2001) konstaterar att Flamholtz betraktelsesätt leder till en holistisk syn på företagande:

"Although it marries human resource accounting and utility analysis, the objective is to generate information that is of value to senior management who are themselves challenged to make the most effective use of the stock of human resources at their disposal."

Flamholtz (1985) menar att humankapitalet bör betraktas som företagets viktigaste resurs och hävdar att personalekonomiska kostnader och intäkter bör tas fram för att understödja beslutsfattande, planering och kontroll (se även Lazear, 2000; Brummet et al, 1969). När beslutsfattare saknar tillräcklig information om personalsatsningars effekter tenderar satsningarna att betraktas som kostsamma för företaget, snarare än som investeringar lönsamma för företaget i framtiden (Miles et al, 1998; se även Flamholtz et al, 2002). Även Tayles et al (2002)

framhåller att humankapitalberäkningar har en central funktion för strategiskt ledarskap; det är genom interna siffror och statistik som mäter personalens betydelse som personalekonomi har reellt strategiskt värde. Guthrie et al (2001) menar att dagens informationssamhälle, där kunskapsbaserade immateriella tillgångar har stor betydelse, ställer nya krav på intern styrning. Inom tjänsteföretag blir personalekonomi än mer betydelsefullt (Tayles et al, 2002).

Utifrån ledningsperspektivet är det således viktigt att mäta och kvantifiera satsningar och kostnader som kan hänföras till personalen. Personalekonomiska beräkningar ger siffermässigt underlag till beslut i personalfrågor. Ett företag som gått genom processen av att mäta humankapitalsatsningar och har personalekonomisk information tillgänglig har bättre möjligheter att fatta beslut i frågor som exempelvis uppsägningar, utbildningar och rekryteringar. Flamholtz et al (2002, s. 948) belyser tre viktiga funktioner med HRA:

1. *Ger siffermässig information rörande kostnader och värdet av personal som en organisatorisk resurs.*
2. *Erbjuder ett analytiskt verktyg för att underlätta beslutsfattande.*
3. *Motiverar beslutsfattare att tillämpa ett humankapitalperspektiv.*

Flamholtz et al (2002) gör även gällande att ytterligare en funktion av personalekonomi är som signaleringseffekt. Att mäta och kvantifiera kostnader och värde av personal sänder budskapet att personalen är en viktig organisatorisk resurs och därför behandlas som en sådan.

En undersökning av Lundberg och Wiklund (i Gröjer & Johanson, 1998) visar att närmare 70% av svenska företag med mer än 200 anställda tillämpade personalekonomi utifrån ett ledningsperspektiv och en majoritet av företagen påbörjade tillämpningen under tidigt 1990-tal. Även en liknande studie genomförd av Öhman (i Gröjer & Johanson, 1998) visar att personalekonomi, som ett ledningsverktyg, är väl utbrett bland svenska organisationer.

3.6 Marknadsperspektivet

"Information regarding human resources is important to managers as well as to outside users. Accountants are faced with the challenge of designing systems which are capable of providing accurate and reliable information about human resources." Jaggi & Lau (1973, s. 329)

Syftet med personekonomi utifrån ett marknadsperspektiv är att informera om värdet humankapital och humankapitalinvesteringar. Via i första hand årsredovisningar och supplement förmedlas upplysningar rörande ett företags humankapital till externa intressenter (Gröjer & Johanson, 1998). Förespråkare för marknadsperspektivet menar att kapitalmarknaden behöver information om företags immateriella resurser. Chen och Lin (2004) hävdar att det finns risk för att kompetensintensiva företag inte värderas korrekt på grund av att det saknas ett vedertaget eller standardiserat sätt att redogöra för mänskliga resurser. Även om inga vedertagna modeller för värdering av humankapital och humankapitalets betydelse för värdeskapande finns redogjorda för i litteraturen så finns det idag en ökad tro på att humankapital går att mäta (Lajili & Zéghal, 2006). Tayles et al (2002) redogör för några av de värderingsmodeller som förekommer

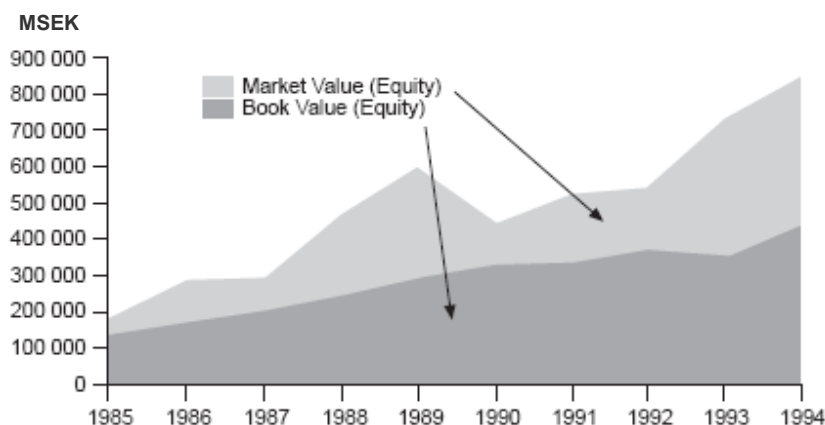
på området. Från en fokusering på ledningsperspektivet har ett ökat intresse från kapitalmarknaden lett till ett skifte till marknadsperspektivet under 1990-talet (Jaggi & Lau, 1973; Gröjer & Johanson, 1998). Även Flamholtz, förespråkare av ledningsperspektivet, anser att *"Since a firm's human resources are a prime component of its intangible assets, the stage is being set for a renewed interest in HRA from a financial accounting perspective."* (Flamholtz et al, 2002, s. 948).

Chen och Lin (2004) menar att traditionell redovisning i avsaknad av humankapitaluppgifter är missvisande och efterfrågar diskussion om hur och i vilken omfattning humankapital kan lyftas fram. Att värderingar av humankapital och humankapitalinvesteringar traditionellt har ansetts abstrakta och komplicerade beror enligt Chen och Lin på att de framtida ekonomiska fördelarna med humankapitalinvesteringar har ansetts vara ovissa. Dock hävdar de att humankapitalaspekten är central för en adekvat utvärdering av ett företag och att komplexiteten inte bör undvikas:

"[...] it is not reasonable to ignore human capital investments completely simply because of its uncertain future benefits and dismiss it as expenses." Chen och Lin (2004, s. 118)

Även Rodgers (2003) beskriver redovisning av humankapital som ett strategiskt verktyg för att kommunicera värde till investerare och borgenärer. Rodgers påpekar dock att kvaliteten av mätningen är avgörande för informationens trovärdighet. Roslender och Fincham (2001) menar att kvaliteten beror på hur väl humankapitaluppgifter är integrerade i redovisningen och menar vidare att uppgifterna i sig mister relevans om de inte införlivas i redovisningen.

I en studie av Guthrie et al (2001) sammanställs resultat av tidigare forskning som har undersökt kapitalmarknadens reaktion av humankapitaluppgifter. Guthrie et al nämner en svensk studie genomförd av Hansson (1997) som stödjer hypotesen att personalekonomisk information är viktig för ökad tillförlitlighet i investeringsbeslut, framför vad gäller kunskapsintensiva företag. Hansson påvisade att det ökade intresset för att redovisa uppgifter om personalen mellan 1990 och 1992 är den bakomliggande anledningen till att gapet mellan bokförda värden och marknadsvärden av eget kapital för ett urval av svenska börsbolag minskade under perioden (se Figur 5).



Figur 5. Marknadsvärde och redovisat värde av eget kapital bland svenska börsföretag mellan 1985 och 1994. Gröjer & Johanson (1998).

Gapet mellan det bokförda värdet och marknadsvärdet av eget kapital är värdet av företagets tillgångar som inte finns med på balansräkningen. Studien indikerar på att redovisade humankapitalupplysningar signalerar att investeringar i personalen kommer resultera i förbättrade ekonomiska resultat på sikt. Signaleringseffekten bygger dock på att företaget kan redovisa att investeringen verkligen kommer att resultera i förbättrade ekonomiska resultat. Hansson (1997, s. 1) kommenterar studiens resultat:

"The results show that an increasing dependence on human resources is followed by a rise in abnormal return. The results indicate that investors are not able to distinguish personnel investments from expenses, leading to an underestimation of earnings and return. The findings suggest that investors need accounting information on human resources to help improve investment decisions."

Hanssons studie visar även på att såväl den svenska forskningen som tillämpningen av personalekonomi ökade år 1991 till följd att det lagstiftningsförslag som lades fram med kravet att alla organisationer med mer än 100 anställda skulle redovisa samtliga personalkostnader. Ur regeringspropositionen går att läsa att syftet med lagförslaget var att "[...] lyfta fram personalfrågorna till strategiska överväganden och beslut och göra frågorna om personal och personalekonomi synliga." (Johanson, 1992 s. 4). Syftet bakom lagstiftningen var ökade investeringar i arbetsmiljö och anställda och förslaget mottogs positivt av flera instanser men tillvägagångssättet med lagstiftning mötte motstånd och drogs tillbaka (Gröjer & Johanson, 1998). Följden av förslaget var dock att ett stort antal svenska organisationer omsatte delar av förslaget i praktiken och införde tillfälligt redovisning av personalkostnader.

Redovisning av humankapital var även uppe på den politiska agendan ett par år senare. 1996 publicerade OECD en rapport där det noterades att mer och bättre information om företags humankapital är centralt för kapitalmarknaden (Gröjer & Johnson, 1998). Att humankapitalet enligt rådande redovisningspraxis inte redovisas på balansräkningen menar Dzinkowski (2000, s. 32-3) beror på att detta slags information är främmande för dagens redovisningssystem:

"Standard accounting models were designed for informing company management and stakeholders on stocks and flows of [financial] value. Most of these are quantifiable and subject to generally accepted accounting principles and practices. In contrast, intellectual capital is a relatively new and enigmatic concept, relating primarily to the intangible, highly mutable assets of the firm. As such, the current accounting model does not adequately capture their value nor represent them in a concise, meaningful format."

Att diskussionen om humankapitalets vara eller inte vara på balansräkningen har tagit fart under 1990-talet, beror enligt Edvinsson (2002) på att skillnaden mellan företags bokförda egna kapital och marknadsvärdet av eget kapital på senare år har ökat markant. Edvinsson förespråkar justeringar för humankapital i redovisningen. Han menar att gapet mellan bokfört eget kapital och marknadsvärdet av eget kapital är ett fenomen som kommer att bestå till följd av att immateriella tillgångar, främst personalen, kommer att stå för en allt större del av företagens värdeskapande i framtiden (Edvinsson & Malone, 1997). Detta i sin tur menar Rodgers (2003) är en effekt av teknologiska framsteg och rörligare marknader.

En något annorlunda syn på marknadsperspektivet framförs av Mouritsen (1998) som menar att humankapital bör redovisas externt för att understryka och visualisera hur företaget arbetar med

att generera kunskap och ge anvisningar om företagets prioriteringar, snarare än för att visa upp ett värde. Mouritsen menar att humankapitalet står för värdeskapande och aktieägarvärde, men anser inte att humankapitaluppglysningar bör redovisas i den formella årsredovisningen. Mätningar och nyckeltal baserade på humankapital karaktäriseras enligt Mouritsen av stor variation vad gäller modeller och presentation och bör därför presenteras separat vid enstaka, relevanta tillfällen (Mouritsen, 1998).

4 PRAKTIKFALLET SKANDIA

I detta kapitel presenterar vi de empiriska data som vi har inhämtat dels via intervjuer med nyckelpersoner inom strategi och personal på Skandia och dels via skriftligt informationsmaterial och årsredovisningar. Empirin presenteras utifrån Gröjer och Johansons (1998) synsätt på personalekonomi.

4.1 Skandia under 1990-talet

Vid årsskiftet 1998/1999 var Skandia-koncernen en internationell leverantör av finansiella tjänster inom sparande och försäkring med verksamhet i 24 länder (se Figur 6). Företagets verksamhetsområden var sparprodukter, livförsäkringar, skadeförsäkringar, kapitalförvaltning, välfärdsprodukter och bankverksamhet (se Figur 7). Det uttalade målet var att bli världsledande inom respektive verksamhetsområde och att inom de definierade produktområdena nå den marknadsledande positionen. Enligt Skandia-koncernens årsredovisning 1998 uppgick omsättningen till 90 miljarder kronor och balansomslutningen till 374 miljarder. Genomsnittliga antalet heltidsanställda i hela koncernen under året var 10 185 personer.

Under hela 1990-talet hade Skandia-koncernen en mycket spridd ägarbild. Det fanns inga enskilda starka ägare med kontrollerande poster. 1998 var Pohjola Insurance Company Ltd den största enskilda ägaren med 4,5 procent av rösterna och kapitalet. Av de 20 största ägarna som förfogade över 44,6 procent av rösterna 1998 var samtliga institutionella ägare.



Figur 6. Geografisk utbredning. ÅR (1998).



Figur 7. Verksamhetsområden. ÅR (1998).

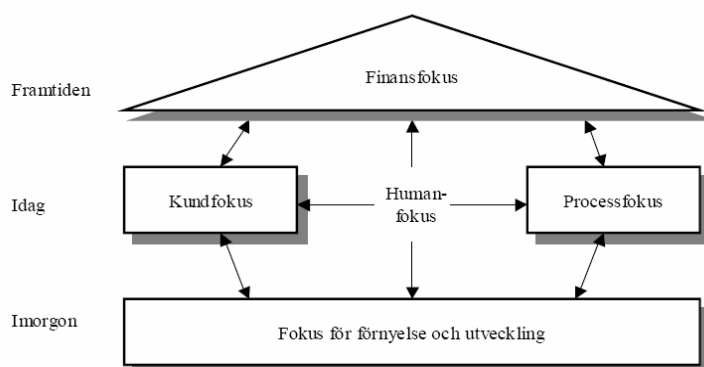
4.1.1 Personalekonomiska tillämpningar

"Att jobba med humankapital låg i tiden. Det var en marknad som exploderade. 'Power of growth' användes som slogan både internt och externt."

Citatet ovan pekar på att intresset för humankapitalfrågor inom Skandia var stort under 1990-talet. Skandia bedrev på den tiden ett aktivt arbete med att mäta, styra och rapportera värdet av företagets intellektuella kapital och framför allt belysa humankapitalet i företaget. Detta gjordes genom egna modeller så som Skandia Navigatorn och IK-indexet liksom explicita värderingsmodeller. Intresset för personalekonomi karaktäriserades även av specifika personalinvesteringar.

1991 initierades arbetet av Leif Edvinsson, dåvarande chef för *Human Resources and Intellectual Capital* inom Skandia. Edvinsson ledde arbetet med att skapa verktyg för att mäta och kommunicera värdet av företagets så kallade dolda tillgångar (Supplement 1994). Den mest genomarbetade styrmodellen var Skandia Navigatorn. Edvinsson utvecklade Navigatorn med ambitionen att skapa ett verktyg för verksamhets- och individutveckling som var väl förankrat i ekonomiska beräkningar. Navigatorn kan ses som en variant av Kaplan och Nortons (1992) balanserade styrkort, *Balanced Scorecard*, vilket beskriver företagets verksamhet utifrån fyra fokus (se Figur 8). Trots likheterna med Kaplan och Nortons modell användes inte termen balanserat styrkort utan Navigatorn gick under eget epitet. Genom att man tillfogade ett humanfokus, blev företagets personal föremål för mätning. Inom varje fokus identifierades ett antal strategiska nyckeltal. På utbildningsområdet exempelvis räknade man inom Skandia på utbildningskostnad per anställd samt antal utbildningsdagar per år och anställd. Vidare mättes personalomsättningshastigheten och antalet medarbetare anställda i mer än tre år. Genom att tydligt sätta mått på humankapitalet genom personalekonomiska beräkningar menade Edvinsson att Navigatorn synliggjorde det finansiella värdet av företagets humankapital (Supplement 1994, s. 7):

"This broadened, balanced type of accounting and reporting results in a more systematic description of the company's ability and potential to transform human capital into financial capital"



Figur 8. Skandia Navigatorn. (Supplement 1994)

Nyckeltalen som togs fram genom Navigatorn utgjorde en del av Skandias så kallade *Intellektuella Kapitel-index* (IK-index) (Supplement 1998). IK-indexet var Skandias egenutvecklade metod för att konsolidera de olika delarna av det intellektuella kapitalet som inte fanns representerade på balansräkningen; humankapitalet, det strukturella kapitalet och kundkapitalet (se Figur 2, kapitel 3.1). IK-indexet möjliggjorde jämförelser av förändringar i det intellektuella kapitalet med förändringar i marknadsvärdet. Syftet med indexet var att identifiera vilka faktorer som drev marknadsvärdet och genomföra satsningar på dessa.

Skandia gjorde även explicita värderingar av företagets humankapital (Supplement 1994). Kvantifieringen skedde i två steg. Först kalkylerades ett basvärde utifrån en värderingsmodell där lönekostnaderna fem år framåt i tiden diskonterades med en viss ränta. Men basvärdet säger inte mycket om personalens produktivitet, effektivitet eller kvalitet av det arbete de utför. För att påvisa värdet av humankapitalets produktivitet kompletterades värderingen med nyckeltal som exempelvis resultat per anställd (Supplement 1994).

För att öka värdet av humankapitalet initierade Skandia ett antal personalsatsningar där den så kallade *kompetensförsäkringen* var den mest framträdande. De medarbetare som ville vidareutbilda sig vid sidan om sitt nuvarande arbetsområde gavs möjligheten att avsätta en viss del av sin lön till kompetensförsäkringen. Kompetensförsäkringen innebar att Skandia satte av samma summa per månad som den anställde. Det totala beloppet kunde sedan utnyttjas för att den anställde med bibehållen lön skulle kunna ta tjänstledigt och studera. Tanken var att både kompetensen och rörligheten skulle höjas bland de anställda inom organisationen, och därigenom höja kompetensen inom Skandia i stort. I de supplement som under åren 1994 till 1998 publicerades som bilagor till Skandias årsredovisningar redovisas kostnaderna för kompetensförsäkringen genom nyckeltalet kompetensutvecklingskostnad per anställd. Samtidigt betonar Skandias nuvarande personalchef att det saknades siffror som visade på nyttan, det vill säga intäkterna, av kompetensförsäkringssatsningen.

Strategierna på personalområdet inom Skandia präglades av tänkesättet att detaljerat redovisa företagets mänskliga tillgångar och personalinvesteringar uttryckt i kronor eller procent. Index över nöjdhet bland medarbetarna var vanligt förekommande och en av intervjupersonerna kommenterar:

"Det räknades i procent på hur väl saker och ting blev uppfyllt. Alla mål var oerhört mätbara."

Intervjupersonen tillägger att mätningen i sig ofta var det som ansågs viktigt: *"Styrtalet som sådant stod i centrum, det vill säga själva mätningen var viktigare än vad som faktiskt mättes."* Till exempel mättes antal samtal kundtjänsten svarade på per telefon, utan att lägga speciellt mycket tid på att mäta vilken kvalitet som kundservicemedarbetarna levererade eller diskutera vad styrtalet hade för betydelse för företagets värde. Än mer problematiskt var att mäta de verksamheter som enbart arbetade med att leverera kvalitet, till exempel strategiverksamheten.

År 1999 infördes Navigatorn som ett krav på bolagsnivå och ersatte den traditionella konsoliderade budgeten. Genom övergången från finansiell budgetering till affärsplanering i Navigatorn användes modellen som ett planeringsredskap; mål formulerades i alla dimensioner enligt det balanserade styrkortets dimensioner. Målet var att varje medarbetare skulle ha sin egen

Navigator med individuellt uppsatta mål. Tre år senare avvecklades dock Skandia Navigatorn och flertalet av de personalekonomiska styrmåten försvann både i praktiken och ur Skandias årsredovisningar. Att svagheter med Skandias personalekonomiska aktiviteter var anledningen till att de personalekonomiska beräkningarna upphörde att tillämpas framkommer i en av intervjuerna:

"Det stora problemet var avsaknaden av struktur; jag upplevde att det var upp till mig att följa upp nyckeltalen och det krävdes mycket administration. Effektiviteten berodde på cheferna, avdelningen och individerna. Tanken med Skandias arbete med humankapitalet var god men föll på sin egen orimlighet. Kompetenssatsningar är säkert bra om leder till "lyckligare" medarbetare, men det kunde inte mätas och försvaras."

4.1.2 Ledningsperspektivet

Enligt Skandias årsredovisning 1998 var det främsta syftet med Navigatorn att förmedla ledningens övergripande mål till medarbetarna:

"From a management perspective, this process aims to highlight indicators and intellectual capital ratios that will describe the company's strategic development and value creation. [...] The Navigator is also aimed at raising employee commitment. It allows a breakdown of the operation's vision and overall objectives into more concrete factors that can be coupled to individuals' own work." (Supplement 1998, s. 5)

I praktiken var Navigatorn ett verktyg för ledningen att skaffa information rörande bland annat kompetensbehov hos medarbetarna, men som styrmedel i personalekonomiska frågor fungerade modellen sämre. Beslut i personalfrågor fattades ofta på individnivå av avdelningscheferna, snarare än med hjälp av kvantitativt underlag genom Navigatorn och personalekonomiska mått. Besluten kommunicerades högre upp i organisationen, varpå koncernledningen därefter fattade mer övergripande beslut rörande hur olika personalfrågor skulle hanteras. Även Skandias IK-index syftade till att fungera som styrverktyg för ledningen. Genom nyckeltal identifierades vilka område där satsningar genererade ökade värden av Skandias intellektuella kapital; tanken var att indexet skulle ge ledningen underlag för att fatta beslut rörande utvecklingen av humankapitalet. Målsättningen att beslut fattade på individnivå skulle vara i linje med ledningens strategi uppnåddes dock sällan. Bilden som ges utifrån våra intervjuer är att avdelningscheferna ofta använde utbildningar och kompetensutvecklingskurser som individuella belöningar snarare än som kompetenshöjande åtgärder. Detta understryks av alla våra intervjupersoner som menar på att de personalekonomiska besluten i mindre utsträckning styrdes av ledningens strategi.

4.1.3 Marknadsperspektivet

"Auditors, analysts and accounting people have long lacked the instruments and generally accepted norms for accurately valuating service companies. [...] That is why we have made substantial efforts in recent years to visualize and more concretely describe those assets that

are difficult to distinguish in the overwhelming mass of financial information.”
(Supplement 1994, s. 2)

Utdraget ovan är hämtat ur Skandias supplement till 1994 års årsredovisning. I samband med att Edvinsson initierade arbetet med att lyfta fram humankapitalfrågor inom Skandia var företaget aktivt med att synliggöra detta arbete mot omvärlden. Mellan 1991 och 1998 presenterades en frivillig bilaga till årsredovisningarna om företagets intellektuella kapital. Ambitionen var att förmedla information värdefull vid en extern bedömning av Skandia till omvärlden som enligt svensk redovisningspraxis inte synliggörs i den traditionella redovisningen (Supplement 1998). Det betonas även att kommunikationen utåt syftade till att framhålla värdet av Skandias existerande resurser snarare än att skapa nya värden:

“[...] this supplement should be viewed as a way of describing the otherwise intangible dimensions of the operations, and not as an attempt to create added value in the likes of the emperor’s new clothes.” (Supplement 1994, s. 2)

1998 var det sista året som Skandia presenterade det intellektuella kapitalet i en separat bilaga. Från och med 1999 har informationen om arbetet med det intellektuella kapitalet presenterats som en del av den ordinarie årsredovisningen. Som en direkt följd minskade omfattningen av redovisningen kring humankapital. Att skiftet var kopplat till att Edvinsson lämnade Skandia vid denna tidpunkt är en mening som delas av samtliga intervjupersoner. Edvinsson ansågs vara den drivande kraften bakom satsningen på personalekonomi inom Skandia och uppfattningen är att det var naturligt att lägga om arbetet när han lämnade företaget. Edvinsson lämnade Skandia år 1999 och är numera gästprofessor i intellektuellt kapital vid Ekonomihögskolan i Lund.

4.2 Skandia idag, dotterbolag till Old Mutual

Skandia är idag ett helägt dotterbolag inom Old Mutual-koncernen med verksamhet i 20 länder. Omsättningen år 2005 uppgick till 138 miljarder kronor, en uppgång med 30 procent ifrån föregående år. Balansomslutningen var 550 miljarder kronor och rörelseresultatet uppgick till 7,2 miljarder. Genomsnittliga antalet heltidsanställda uppgick under samma år till 5 821 personer. Perioden 1998 till 2006 har varit en omtumlande tid för Skandia; konsekvenserna av och uppståndelsen kring höga chefsersättningar har präglat medias rapportering av Skandia under 2003 liksom Old Mutuals uppköp av Skandia under 2006.

4.2.1 Personalekonomiska tillämpningar

“Det där med intellektuellt kapital är ju lite ute. På Edvinssons tid var humankapital otroligt i ropet. Nu är det borta från kartan.”

Citatet är personalchefens kommentar när vi presenterade uppsatsens ämne under ett inledande samtal. Hon menar att det inte finns någon uttalad ståndpunkt gällande humankapitalet inom Skandia och poängterar att personalekonomiska tillämpningar inom Skandia är av underordnad betydelse på dagens agenda. Personalekonomiska beräkningar och styrtalen som förr fokuserade på humankapitalet har ersatts av ett fåtal nyckeltal. Sjukfrånvarotal och medarbetarnöjdhet

genom så kallade *dynamiska fokustal* är det som mäts i siffror inom Skandia idag. Ett dynamiskt fokustal är ett mått sammanvägt av olika värden på arbetsmiljömässiga områden, exempelvis arbetstid och delaktighet. Skandia arbetar således inte med styrtal på samma sätt som tidigare. När det gäller till exempel personalomsättningshastigheten säger personalchefen:

"Så länge personalomsättningen ligger inom rimliga nivåer [5-10%] finns det ingen anledning att räkna närmare på det. Skulle måttet öka kraftigt [till 20-30%] skulle det säga något om verksamheten och därmed bli mer intressant. Men nyckeltalet beror på ofta på arbetsmarknaden och arbetsuppgifter och det är svårt att isolera vilket."

Det framgår emellertid under intervjuerna att låg personalomsättning är viktigt för ett personalintensivt kunskapsföretag som Skandia. Specialister med yrkeskompetens anses vara en framgångsfaktor för företaget. Tidigare satsningar på kompetensförhöjning genom kompetensförsäkringen, som tidigare var Skandias främsta personalinvesteringskostnad, får dock kritik:

"Många utbildade sig inom ämnen som inte var företaget till gagn, till exempel vinkurser i Frankrike. Vissa använde pengarna till något vettigt såsom MBA-utbildningar och liknande men till större del gick pengarna till utbildningar och kurser som inte var relevanta för Skandia."

En av intervjupersonerna anser att kompetensförsäkringen ledde till personlig utveckling för individerna i organisationen och möjligen bidrog till kreativitet och innovation: *"Skandia producerade innovativa produkter under denna tid."* Men, menar samma person, innovationerna var troligen inte relaterade till kompetensförsäkringen utan styrdes av yttre och andra interna faktorer. Kostnaden i förhållande till nyttan av kompetensförsäkringen gick inte att påvisa; *"Kompetensförsäkringen blev ett resultatlöst verktyg och det var väldigt godtyckligt vad som investerades i"*.

Den tidigare modellen med IK-index har idag frångåtts då det blev för svårt att identifiera de drivande faktorerna. Idag sker istället huvuddelen av kompetensutvecklingen inom Skandia utifrån affärsplanen. Ledningen identifierar vilka mål som skall nås och därefter vilka kompetenser som skall utvecklas, antingen genom interna utbildningar eller genom extern rekrytering. Budgetarbete är del av affärsplaneringen och hur mycket pengar som satsas på personalen bestäms således utifrån affärsplanen; *"om Kalle skall utvecklas så skall det vara kopplat till verksamheten. Det var knepigt när alla skulle utbilda sig."* När det gäller lönesättning har Skandia ett vinstandelssystem som styrs av företagets vinst och vissa så kallade "key performance index"-tal. Old Mutual arbetar med ett liknande system för alla anställda, medan Skandia endast har implementerat systemet på chefsnivå. Vissa key performance index-mått syftar till att mäta fysiologiska värden, exempelvis stressnivåer, hos de anställda inom Skandia, men några mer konkreta personalrelaterade siffror anses inte vara relevanta att inkorporera i lönesättningssystemet.

Medarbetarundersökningen Insight, är det verktyg inom Skandia som idag ligger till grund för de beslut som rör personalen. Några uppföljningar av de beslut och satsningar som görs förekommer dock inte. Avkastningen anses vara nöjdare medarbetare, men nyttan av nöjdare medarbetare för företaget kan inte kvantifieras, menar en medarbetare. Vidare påpekas att flera variabler spelar in och nyttan av en enskild satsning inte kan isoleras: *"Därför sitter vi inte och*

kalkylerar. I vilket sammanhang skulle vi göra det? Att kvantifiera tar resurser, det skulle inte leda till mycket och det ligger inte i pipelinen." Personalchefen hävdar dock att alla delar av organisationen använder sig av siffror och statistik för att underbygga resonemang och driva sin agenda. Det är genom siffror som lönsamhet av satsningar på materiella tillgångar kan påvisas menar hon. Men att visa på lönsamheten av personalsatsningar är ogenomförbart enligt samtliga intervjupersoner på grund av brist på tillförlitliga kvantitativa beräkningsmetoder.

4.2.2 Ledningsperspektivet

Idag styr ledningen i ökad grad med hjälp av den affärsplan som delvis fastställs av Skandias nya ägare. Skandia går idag, enligt en intervjuperson, mot tydligare strukturer och en ledningsmetod som benämns "*perfect management*". Med perfect management menas inom Skandia finansiell målstyrning. Det har även skett ett skifte från explicita personalberäkningarna mot ett system mer likt ett balanserat styrkort där humankapitalperspektivet inte är lika framträdande som tidigare.

Även arbetet med och utvecklingen av humankapitalet sker idag i stor utsträckning efter affärsplanen snarare än utifrån individens behov. Skandias medarbetare utbildas och kompetensutvecklas utifrån formulerade framtida kompetensbehov; ledningen identifierar vilka mål som skall nås och därefter vilka kompetenser som skall utvecklas, antingen genom interna utbildningar eller genom extern rekrytering. Mål kommuniceras från ledningsnivå ner till individnivå och resultaten aggregeras därefter upp till ledningen igen.

Det framkommer att ett visst skifte har skett i synen på humankapitalfrågor i och med ägarskiftet i samband med Old Mutuals uppköp av Skandia år 2006. Våra intervjupersoner anser att det finns skillnader i synsätt mellan svenska och anglosaxiskt ägare. Det anglosaxiska synsättet är tydligare med beskrivningar av såväl arbetsuppgifter som förväntningar och krav, även vad gäller uppföljningar av olika satsningar på personalområdet. De personer vi har intervjuat tror inte att det kommer bli aktuellt att lyfta fram personalfrågorna till strategiska överväganden och göra frågor om personalens kompetens och potential synliga. Våra intervjupersoner menar på att den nya ägaren har en större tilltro till det strukturella kapitalet, det vill säga företagskulturen, företagsledningen och informationssystem, än det individuella humankapitalet.

4.2.3 Marknadsperspektivet

Skandia presenterar idag ingen information gällande humankapitalet till omgivningen och inga personalekonomiska beräkningar visas offentligt. Resultat och siffror presenteras endast till interna intressenter och i denna rapportering är det fokus främst på förändringar. Statistik går även till ledningen löpande.

Under intervjuerna framförs kritik till företagets tidigare rapportering vad gäller bland annat information om Skandias humankapital. Under 1990-talet kommunicerades humankapitalfrågor tydligt, men att det saknades grund i rapporteringen menar en av våra intervjupersoner. Samma person menar att hon inte har något emot att presentera personalekonomisk information och siffror rörande humankapitalet till utomstående, men att det är viktigt att först påvisa tydliga resultat och syftar till avsaknaden av rimliga mätverktyg. Även en annan medarbetare anser att information om Skandias humankapital till kapitalmarknaden inte skulle leda till en bättre

bedömning av företaget med motiveringen att det är *"svårt att få till en sådan [humankapital-] värdering..."*.

Skiftet bort från omfattande marknadskommunikation förklaras främst av interna omprioriteringar. Tidigare kommunicerades mycket till omvärlden men internt var bilden annorlunda, menar personalchefen: *"När jag kom hit var allt en stor röra med en medarbetarnöjdhet på mycket låga tal"*. Hon menar emellertid att hon gärna presenterar Skandias metoder för att mäta humankapital till kapitalmarknaden när företaget kan underbygga att de fungerar och visar på rätt information. Vidare riktas kritik till den bilaga till årsredovisningen som fanns med under åren 1994 till 1998. Alla vi har talat med ger bilden av att Skandia under 1990-talet framhöll Navigator som ett internt välanvänt verktyg trots att den i själv verket inte användes i någon större utsträckning annat än i begränsad omfattning på enstaka avdelningar.

5 ANALYS

I detta kapitel tolkar vi det empiriska underlaget för att besvara vad som har karaktäriserat tillämpningsintresset för personalekonomi inom Skandia. I ljuset av Gröjer och Johansons (1998) modell kommer vi i analysens andra steg att undersöka vilket perspektiv som ligger till grund för de personalekonomiska tillämpningarna. Kapitlet mynnar ut i en avslutande reflektion.

5.1 Förändringar av personalekonomiska tillämpningar

Inom den personalekonomiska forskningen har Skandia länge framstått som skolexemplet och omnämns ofta som en föregångare. Vår tolkning är att en stor del av det personalekonomiska arbetet inom Skandia kan tillskrivas Edvinsson som applicerade egen kunskap och stora delar av de då befintliga teorierna direkt på Skandia, dels i intern bemärkelse men även externt i rapporteringen till omvärlden. Det framgår tydligt hur nära bundet arbetet var till Edvinsson. Sedan Edvinsson lämnade Skandia år 1999 minskade redovisningen externt och internt försvann Navigatorn som styrverktyg ett par år senare. Därmed inte sagt att Edvinssons arbete med personalekonomi var fruktlöst. Att praktiska tillämpningsförsök influerar forskare tyder på att det finns intresse för frågan och Edvinssons arbete inom Skandia har uppmärksammats i ett flertal artiklar under senare tid.

Den främsta anledningen till att Skandia har blivit föremål för många studier är att företaget gick i bräsch med att utveckla egna mätmetoder för att värdera och beskriva företagets humankapital. Under 1990-talet var det inom teoribildningen precis som idag magert med vedertagna modeller applicerbara på humankapital; i artiklar på området hävdas att endast ett fåtal standardberäkningar tillämpades i praktiken. Inom Skandia var variationen av personalrelaterade nyckeltal dock stor. Vår uppfattning är att Skandia i hög grad arbetade med att utveckla verksamhetsanpassade nyckeltal, men som poängterades av en av våra intervjupersoner var fokus på mätning och rapportering snarare än på kvalitativa beräkningar.

I årsredovisningar, supplement och informationsmaterial från Skandia uppges att företaget under 1990-talet genom Navigatorn hade ett utbrett mätsystem som genom olika nyckeltal satte siffror på företagets humankapital. Det förmedlas att personalekonomiskt underlag kontinuerligt rapporterades till ledningen, vilket i sin tur låg till grund för beslut rörande personalen. Under intervjuerna på Skandia har emellertid en mer nyanserad bild framkommit. Medan Navigatorn fungerade både som utvärderings- och kommunikationsverktyg hade den svagheter som ledde till att den inte användes i större utsträckning inom organisationen. Det krävdes omfattande administrativt arbete från såväl medarbetare som ledning för att bra beslutsunderlag skulle tas fram och följas upp. Det administrativa arbete översteg fördelarna enligt de personer med insyn vi har intervjuat, vilket var en av de främsta anledningarna till att verktyget skrotades.

Idag mäter Skandia endast ett fåtal nyckeltal jämfört med under slutet av 1990-talet. Sjukfrånvaro ett nyckeltal som mäts och rapporteras. Det är föga förvånande även inom dessa områden som personalekonomiska investeringar sker idag. En av de större investeringarna i personalen som sker på Skandia idag är just en utökad sjukförsäkring för samtliga anställda. I likhet med Roslender och Finchams (2001) uppfattning är det som mäts inom Skandia även det som hamnar i centrum för styrning. Eller annorlunda uttryckt, att det som mäts och redovisas

också är det som uppfattas som viktigt. Denna observation tydliggör vikten av att det är rätt nyckeltal som faktiskt beräknas. Vår uppfattning är att sjukfrånvaron och medarbetarnöjdhetsindexet som står i fokus inom Skandia idag är personalekonomiska tillämpningar med liten risk för ifrågasättande.

En förutsättning för att personalekonomiska beräkningar skall ha ett värde är att de på ett tillfredställande sätt återger den situation som avses. Det betyder att bakomliggande samband blir viktiga, till exempel samband mellan utbildningsinsatser och nyttoeffekter. Som poängterats bland forskare försvinner beräkningarnas nytta om det inte råder ett tydligt samband mellan insats och effekt. Närmast för att poängtera frågans betydelse i Skandias fall är kompetensförsäkringen; effekterna av kompetensförsäkringssatsningarna var i värsta fall negativa och i bästa fall oklara. Individuell lycka kunde inte mätas, än mindre lyckliga medarbetares effekt för företaget. Svårigheten med att identifiera de värdeskapande processerna tycks vara en del av förklaringen till att Skandia frångick såväl IK-indexet som Navigatorn.

Som betonat av Johanson och Nilson (1990/2) krävs personalekonomiska data för att kunna lägga ett ekonomiskt perspektiv på personalfrågor. Dessa data är enligt våra intervjupersoner dock sällan tillgänglig, vilket torde vara en av förklaringarna till frånvaron av personalekonomiska tillämpningar inom Skandia idag. Kompetensförsäkringens avskaffande var en direkt följd av svårigheterna med att beräkna nyttan av personalsatsningarna. Dagens direktiv att satsningar ska vara direkt länkade till företagets affärsplan försvårar även individinvesteringar då det ofta är svårt att mäta de ekonomiska resultaten av dessa.

Teoretiker har föreslagit modeller för hur personal kan värderas i monetära termer, men har hittills inte lyckats enats kring någon entydig modell. I avsaknad av faktiska tillämpningar av personalekonomiska beräkningar inom Skandia idag är det svårt att fastställa dagens beräkningsmodellers trovärdighet, validitet och nytta.

5.2 Perspektiv på personalekonomi

Enligt Gröjer och Johanson teori har vi studerat Skandias personalekonomiska tillämpningar utifrån två perspektiv; ledningsperspektivet och marknadsperspektivet. Vilket av de två som har kännetecknat Skandias personalekonomiska tillämpningsintresse har skiftat över tiden.

Ledningsperspektivet

Enligt teorin är syftet med personalekonomi utifrån ett ledningsperspektiv att ta fram underlag för ledningen att fatta adekvata beslut rörande humankapitalet. Detta är i linje med hur Skandia Navigatorn beskrevs för omvärlden i 1998 års årsredovisning. Navigatorn beskrevs för allmänheten som ett kommunikationsmedel mellan ledningen och medarbetarna. Vi kan dock konstatera en diskrepans mellan filosofi och praktik när våra intervjupersoner tillkännager att Navigatorn inte fungerade som ett internt kommunikationsmedel. Dels användes Navigatorn inte i tillräcklig utsträckning av medarbetare på grund av den administrativa bördan, och dels grundade ledningen inte sina beslut på nyckeltalen genererade från Navigatorn. Personalekonomiska beslut rörande exempelvis kompetensutvecklingskurser fattades snarare på subjektiv basis av avdelningschefer än på information och mål knutna till Navigatorn. Vårt praktikfall visar således på att beslut sällan överensstämde med personalekonomisk information. Baserat på iakttagelsen att Navigatorn hade en mindre reell betydelse kan ett antal frågor resas;

först och främst, varför integrerades aldrig personalekonomi i verksamhetsstyrningen trots att syftet var att implementera personalekonomi i organisationen? Vidare, vad var anledningen till avdelningschefernas ambivalenta inställning trots att Skandia som företag till synes var positivt till personalekonomi? Vi kan inte besvara svar dessa frågor genom denna studie utan endast konstatera att effekterna av personalekonomiska beräkningar på individnivå var ringa, och än mindre relaterade till strategierna och arbetet på organisationsnivå.

En fråga som blir aktuell utifrån ett ledningsperspektiv är i vilken utsträckning personalekonomiskt underlag överhuvudtaget blir ledstjärna vid beslutsfattande när det gäller personal. Enligt våra intervjupersoner är inte personalekonomiska beräkningar värdefulla för beslutsfattande. Detta står i motsats till vad som i teorikapitlet hävdas vara ett av personalekonomins syften. Intervjupersonerna upplever att det inget samband fanns mellan de framräknade personalekonomiska nyckeltalen och de beslut som fattades. Att besluten på avdelningsnivå sällan fattades på grundval av Navigatorn eller IK-indexet tyder på att modellerna inte användes som ledningsverktyg.

Tillämpningen av personalekonomiska beräkningar med strävan att bättre hushålla med företagets mänskliga resurser fick i verkligheten närmast en omvänd effekt. De personalekonomiska tillämpningarna krävde inte bara engagemang från personalavdelningen utan även resurser på alla nivåer i organisationen eftersom ansvaret för uppföljningsarbetet många gånger låg hos enskilda individer. Det förbisågs att omfattande arbete med humankapitalfrågor även kräver organisatorisk infrastruktur.

Marknadsperspektivet

Personalekonomiska beräkningar inom Skandia var dels avsedda för internt bruk men även för extern rapportering. Syftet med personekonomi utifrån ett marknadsperspektiv är att värdera humankapital och humankapitalinvesteringar och via årsredovisningar förmedla upplysningar rörande ett företags humankapital till externa intressenter. Inom forskningen nämns Edvinsson som förespråkare av marknadsperspektivet. Detta illustreras tydligt i vår fallstudie; även om tanken bakom arbetet med personalekonomi till synes var tvåfaldigt, internt och extern, indikerar empirin att den interna kommunikationen var undermålig och i stor utsträckning frikopplad från den yttre rapporteringen. Lett av Edvinsson började Skandia rapportera satsningar på humankapitalet i supplement till årsredovisningarna under 1990-talet. Enligt Skandias rapporter under denna tid skedde redovisningen inte i ett försök att visa på nya värden utan snarare att förmedla rätt bild av företagets befintliga värde till omvärlden. Detta ifrågasattes av våra intervjupersoner som menade att rapporteringen utåt förmedlade ett överdrivet användande av Navigatorn. Kalkylerna sades syfta till att ge vägledning inför beslut eller åtgärder men Skandias omfattande redovisning av arbetet med humankapitalet kan enligt vår tolkning också ses som ett försök att ge legitimitet åt kalkylerna. Supplementen till de externa årsredovisningarna hade betydelse för vad man hävdade att det pratades om inom organisationen, men i brist på tillförlitliga kalkyler och entusiasm på alla nivåer inom Skandia kunde inte de omfattande personalekonomiska aktiviteterna försvaras.

Edvinssons preferens för marknadsperspektivet kan vidare ställas mot dagens externa redovisning av humankapitalet, eller snarare avsaknaden av någon sådan redovisning. Dagens rapportering av Skandias humankapital är inte jämförelsevis av samma omfattning som under 1990-talet. Förklaringen tycks delvis ligga i dagens uppfattning om att personalinformation är

något som främst är till nytta internt, men kanske framför allt i att dagens ledning anser att det som rapporterades under 1990-talet saknade substans och trovärdighet. Bakom restriktiviteten ligger sannolikt även en rädsla för att rapportera överdrivna värden. Vår tolkning är att Skandia hellre avstår från att redovisa något som inte kan styrkas.

Viktigt att poängtera är att det inte behöver råda något motsatsförhållande mellan lednings- och marknadsperspektivet. Vår uppfattning är att personalekonomi inom Skandia har tillämpats utan att en konflikt mellan perspektiven har förekommit. Vilket perspektiv som varit mest framträdande handlar som vi ser det i grunden om huruvida syftet med de personalekonomiska beräkningarna ansetts vara att förbättra organisationens ledning eller att värdera organisationen. Vi kan konstatera att såväl lednings- som marknadsperspektivet var rådande under 1990-talet medan ledningsperspektivet är dominerande idag. Trots den ringa omfattningen av personalekonomiska tillämpningar i Skandia idag är vår uppfattning att det är som ett ledningsverktyg personalekonomi har störst potential i Skandia under de närmaste åren, främst eftersom det saknas vedertagna normer för hur en redovisning mot marknaden bör utformas.

5.3 Reflektioner

En observation som är intressant att belysa är att det individfokus som karaktäriserade Skandias arbete med personalekonomiska frågor under 1990-talet tydligt har skiftat till ett företagsfokus. Idag står organisationens mål i centrum snarare än medarbetarnas individuella utveckling. Skandias främsta personalekonomiska verktyg under 1990-talet, Navigatorn och IK-indexet, innebar beräkningar på individnivå. Likaså kompetensförsäkringsinvesteringarna är exempel på att filosofin kring personalfrågor under 90-talet utgick ifrån individen. Tyngdpunkten var på individens självförverkligande. Idag är det tydligare ägardrivna direktiv från ledningen. Att det inte lämnas mycket utrymme för personalekonomiska frågor inom verksamheten idag tolkar vi emellertid inte som att personalen betraktas mindre viktigt av beslutsfattarna inom Skandia idag. Som en intervjuperson uttryckte är Skandia som kunskapsföretag beroende av låg personalomsättning och av specialister. Personalekonomi kommer enligt vår tolkning av samtalen med intervjupersonerna vara angeläget så länge det finns människor i en organisation.

Personalekonomi får dock inte bli ett självändamål. Empirin tyder på att de personalekonomiska beräkningarna under 1990-talet närmast blev ett självändamål vilket går stick i stäv med teorin om att personalekonomiska tillämpningar på ett tillfredställande sätt bör återge den situation som avses. I fallet Skandia beskrivs hur de personalekonomiska beräkningarna blev viktigare än vad som faktiskt mättes.

Eftersom personalekonomiska kalkyler sällan är exakta är vår notering att det ifrågasätts, inom såväl teori som praktik, om kalkylerna överhuvudtaget är meningsfulla. Personalekonomiska beräkningar betraktas i praktiken ofta som mått för något som i grunden är svårsmåttbart. För att personalekonomisk information ska vara värdefull för såväl företagsledning som externa intressenter krävs tillförlitliga värderingsmetoder. Här vilar stort ansvar på framtida forskare.

Givet vad vi vet om personalekonomins utveckling historiskt sett är det intressant att reflektera kring områdets framtidsutsikter. Den optimistiska synen säger att personalekonomiska frågor kommer att fortsätta diskuteras och beräkningsmetoder förfinas. En mer försiktig tro är att personalekonomi inte kommer att hamna lika högt på lednings dagordning som under 1990-talet,

trots kunskap om personalens betydelse för företagets värdeskapande. Denna tro bottnar i en förmodan om att bra metoder för att mäta mänskliga resurser inte kommer förbättras till den grad att de blir meningsfulla. Efter en termins fördjupning i ämnet lutar vi åt den senare hypotesen. Dock anser vi inte att det finns någon anledning att ge upp, tvärtom. Med lärdomar från fallet Skandia kan vi konstatera att de framsteg som behövs förutom förfinade mätverktyg är; konceptualisering av begreppet personalekonomi och relevanta nyckeltal, integrering av humankapitalfrågor strategiarbetet och utformning av organisationsstrukturer som underlättar tillämpning av personalekonomi inom hela organisationen.

6 AVSLUTNING

I detta kapitel redogör vi för studiens slutsatser och avslutar med att presentera förslag till vidare forskning.

Litteraturgenomgången visar att det finns en definitionsmässig spridning både vad gäller innebörd och mening av begrepp som knyter an till forskningsområdet personalekonomi. Detta har öppnat upp för tolkningsutrymme bland forskare. Det går visserligen att utläsa likheter mellan olika forskares ansatser och definitioner, men begreppsförvirringen försvårar studier på området; det är få teorier som behandlar personalekonomi på ett entydigt sätt.

Bristen på samstämmiga grundläggande teorier på området får personalekonomi att framstå som ett något diffust ämne. Vidare framstår många förslag på beräkningar och modeller som spekulativa. Den historiska utvecklingen tyder på att teoretiska och praktiska tillämpningsförsök inte är oberoende av varandra. Möjligen skulle en mer välgrundad teoretisk ansträngning leda till ökat praktiskt tillämpningsintresse.

Vår fallstudie visar på att personalekonomi varken har tillämpats eller idag tillämpas med särskilt stor framgång inom Skandia. Navigatorn var under 1990-talet en modell som utåt prisades för sin kreativitet, men internt föll på sin egen oanvändbarhet. Vi kan konstatera att intresset för personalekonomi inom Skandia har minskat under senare år, till viss del på grund av att ingen individ driver frågan lika starkt som Leif Edvinsson gjorde under 1990-talet. Att nyttan av de satsningar som gjordes under Edvinssons tid var svåra att påvisa bidrog även till minskat personalekonomiskt intresse. Även yttre händelser såsom ägarskiftet under 2000-talet tycks ha påverkat omfattningen av personalsatsningar och intresset för personalekonomiska frågor.

Vidare har vi funnit att personalekonomiska kalkyler under 1990-talet inte nyttjades vid beslutsfattande utan ersattes med intuitiva bedömningar. Då precis som nu saknades tillämpliga modeller och verktyg som kunde mäta nyttan av satsningar på personalen. Detta leder oss till slutsatsen att personalekonomiska modeller måste ha relevans för verkligheten. Trots 1990-talets försök med att synliggöra Skandias humankapital, förblev humankapitalets kvalitativa karaktär svår att mäta. Svårigheten att mäta en tillgång som varken kan ses, röras vid eller vägas är den främsta anledningen till varför Skandia inte utför personalekonomiska analyser i samma utsträckning idag. Det som karaktäriserar dagens tänk kring personalekonomi handlar främst om kostnads- och intäktsanalyser på olika personalinvesteringar, snarare än strategier för värdering av humankapital. Enligt vår mening kommer personalekonomi inom Skandia att förbli något av ett experimentellt område.

Personalekonomi kan sägas syfta till att antingen förbättra organisationens ledning eller att ge externa intressenter bättre information om värdet på organisationens tillgångar. Att humankapitalet saknar plats i dagens redovisning gör marknadsperspektivet svårt att tillämpa i praktiken. Trots att de tidigaste teorierna på området fokuserade just på värdering av personalen som en tillgång i balansräkningen, är personalekonomi för Skandia idag mer praktiskt relevant utifrån ett ledningsperspektiv.

6.1 Förslag till vidare forskning

Personalekonomi är ett omfattande ämne. Först under skrivandet av denna uppsats har vi insett områdets fulla bredd och vi har funnit många intressanta aspekter av personalekonomi som vi gärna skulle utreda vidare.

- 1) Ett första förslag till framtida forskning är en *ytterligare begreppsutveckling*. Behovet av begreppsklarhet framstår tydligt efter litteraturgenomgången. En begreppsutredning av större omfattning än vad som gjorts i denna studie är essentiellt för att kunna tolka resultat och jämföra slutsatser samt för fördjupad forskningen i ämnet.
- 2) Ytterligare ett område som framstår som mycket angeläget att belysa och diskutera ytterligare är *personalekonomiska beräkningar*. Här finns en del gjort, men det finns också skäl att misstänka forskningsluckor med tanke på dagens relativt föga tillämpningsintresse. En sammanställning över vilka personalekonomiska kalkyler och kvantifieringar som forskare har argumenterat för skulle underlätta empiriska studier av hur beslutsfattande sker.
- 3) En annan fråga relevant att studera är huruvida det överhuvudtaget är intressant att tala om *beslutsfattande* inom personalområdet; det vill säga om personalekonomiska beräkningar verkligen påverkar de beslut som fattas i en organisation. En tänkbar fortsatt forskningsinriktning skulle kunna vara att göra en litteraturstudie på detta område samt empiriskt studera hur beslutsfattande sker när det gäller personalfrågor. Fler empiriska studier behövs även för att möjliggöra generalisering av våra resultat och ge en bättre bild av personalekonomis omfattning och förekomst.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Aronsson, T., Björk, S., Malmquist, C. (1994). *Personalekonomi och etik*. Prevent, Stockholm.
- Backed-Gellner, U. (2004). Personnel Economics: An economic Approach to Resource Management. *Management Review*. Vol. 15(2), 215-227.
- Becker, G. (1962). Investments in Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*. Vol. 70(5). 9-49.
- Brummet, R.L., Flamholtz, E., Pyle, W.C. (1968). Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*. Vol. 43(2), 217-224.
- Brummet, R.L., Flamholtz, E., Pyle, W.C. (1969). Human Resource Myopia. *Monthly Labor Review*. Vol. 92(1), 29-30.
- Cantrell, S., Benton, J., Laudal, T., Thomas, R. (2006). Measuring the value of human capital investments: the SAP case. *Strategy & Leadership*. Vol. 34(2), 43-53.
- Cascio, W. F. (1982). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organization*. Kent Publishing Company, Boston.
- Chen, H. M., Lin, K. J. (2004). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5(1), 116-130.
- Davies, J., Waddington, A. (1999). The management and measurement of intellectual capital. *Management Accounting (UK)*, 77(8), 34.
- Dawson, C. (1994). Human Resource Accounting: From Prescription to Description? *Management Decision*. Vol. 32(6), 35-40.
- Dzinkowski, R. (2000). The measurement and management of intellectual capital. *Management Accounting (UK)*, 78(2), 32-6.
- Edvinsson, L. (2002). The new knowledge economics. *Business Strategy Review*. Vol. 13(3), 72-76.
- Edvinsson, L. Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Collins, New York, NY.
- Emory, C.W., Cooper, D.R. (1991). *Business Research Methods*, 4:e upplagan. Richard D. Irwin, Boston.

- Eriksson, L.-T., Widersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi. Malmö.
- Flamholtz, E. (1985). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications*, 2:a upplagan. Josey-Bass, San Francisco.
- Flamholtz, E., Bullen, M., Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*. Vol. 40(10), 947-954.
- Flamholtz, E., Searforff, G., Coff, R. (1988). Developing Human Resource Accounting as a Human Resource Decision Support system. *Accounting Horizons*, Sep. 1-9
- Gemmel, N. (1996). Evaluating the impact of human capital stocks and accumulation on economic growth: some new evidence. *Oxford bulletin of economics and statistics*. Vol. 58(1). 9-28.
- Gröjer, J.E., Johanson, U. (1998). Current development in human resource costing and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 11(4), 495-504.
- Guthrie, J., Petty, J., Johanson, U. (2001). Sunrise in the knowledge economy: Managing, measuring. And reporting intellectual capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 14(4), 365-382.
- Hansson, B. (1997). Personell investments and abnormal returns: knowledge-based firms and human resource accounting. *The Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2(2), 9-29.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Jaggi, B., Lau, S. (1974). Toward a model for human resource valuation. *The Accounting Review*, April, 321-9.
- Johanson, U. (1992). Personalekonomiska beräkningar – Påverkar de? *Personalekonomiska Institutets Skriftserie*. Nr 92(1B).
- Johanson, U., Johrén, A. (2001). *Personalekonomi idag*, Uppsala Publishing House, Uppsala.
- Johanson, U., Nilson, M. (1990). Personalekonomi – En litteraturstudie. *Personalekonomiska Institutets Skriftserie*. Nr 90(1).
- Johanson, U., Nilson, M. (1990). Personalekonomiska beräkningar och beslutsfattande. *Personalekonomiska Institutets Skriftserie*. Nr 90(2).
- Johanson, U., Nilson, M. (1992). Personalekonomiska beräkningars användbarhet – en sammanfattning. *Personalekonomiska Institutets Skriftserie*. Nr 92(2).
- Kabst, R., Weber, W. (2004). Human Resource Management: the Need for Theory and Diversity. *Management Review*. Vol. 15(2), 171-177.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol 70(1), 58-63.
- Kinnear, T., Taylor, J. (1996). *Marketing Research: An Applied Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Lajili, K., Zéghal, D. (2006). Market performance impacts of human capital disclosures. *Journal of Accounting and Public Policy*. Vol 25, 171-194.
- Langemar, P. (2005). *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Lazear, P. (2000). The future of personnel economics. *The Economic Journal*. Vol. 11, 611-639
- Lev, B., Schwartz, A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, Jan, 103-12.
- Lynn, B.E. (2000). Intellectual capital. *Ivey Business Journal*, Jan/Feb, 64(3), 48-52.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Miles, G., Miles, R., Persson, V., Leif, Edvinsson.. (1998). Some Conceptual and Research Barrier to the Utilization of Knowledge. *California Management Review*. Vol. 40(3), 281-288.
- Morse, W. (1973). A Note on the Relationship Between Assets and human Capital. *The Accounting Review*. July, 589-94.
- Morse, W. (1975). Toward a model for Human Resource Valuation: A Comment. *The Accounting Review*. April. 345-247.
- Mouritsen, J. (1998). Driving growth: economic value versus intellectual capital. *Management Accounting Research*. Vol 9(4), 461-82.
- Myers, M.S., Flowers, V.S. (1974). A Framework for Measuring Human Assets. *California Management Review*. Vol. 16, Summer, 5-16.
- Ogan, P. (1976). A Human Resource Value Model for Professional Service Organisations. *The Accounting Review*. April. 306-320.
- Patel, R., Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2:a upplagan, Studentlitteratur. Lund.
- Rhode, J.G., Lawler III, E.E., Sundem, G.L. (1976). Human Resource Accounting: A Critical Assessment. *Industrial Relations*. Vol. 15(1), 13-25.
- Rodgers, W. (2003). Measurement and reporting of knowledge-based assets. *Journal of intellectual capital*. Vol. 4(2), 181-190.

- Roslender, R., Fincham, R. (2001). Thinking critically about intellectual capital accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 14(4), 383-398.
- Roslender, R., Fincham, R. (2003). Intellectual capital accounting as management fashion: a review and critique. *European Accounting Association*. Vol. 12(4), 781-795.
- Roslender, R., Fincham, R. (2004). Intellectual capital: Who Counts, Controls? *Accounting and the Public Interest*. Vol. 4, 1-23.
- Rutledge, J. (1997). You're a Fool if You Buy Into This. *Forbes*. Vol. 159(7), 43-45.
- Samuelson, L. (1999). "Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, Nr. 1999:5.
- Samuelson, L. (2004). *Controllerhandboken*, 8e upplagan. Teknikföretagen: Industrilitteratur, Stockholm.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., Farr, J. (2002). Dealing with the management of intellectual capital: the potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 15(2), 251-267.
- Wall, A. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector. *Public Management Review*. Vol. 7(2), 289-303.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Warech, M., Tracey, B. (2004). Evaluating the impact of human resources: Identifying what matters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 45(4), 376-387.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*, 3:e upplagan. Sage Publications Inc., California USA.

Övriga tryckta källor

- "The Skandia Navigator", Skandia internt material.
- "Skandia five focus areas", Skandia internt material.
- "Skandia Value Scheme", Skandia internt material.
- "IC History Skandia", Skandia internt material.
- "Process Model Instructions", Skandia internt material.

Årsredovisningar och supplement till årsredovisningar

Skandia Årsredovisning 1998.

Skandia Årsredovisning 2005.

Supplement till Skandias Årsredovisning 1998, *Human Capital in Transformation*.

Supplement till Skandias Årsredovisning 1997, *Intelligent Enterprising*.

Supplement till Skandias Årsredovisning 1994, *Visualizing Intellectual Cap in Skandia*.

Elektroniska källor

<http://www.skandia.se> [tillgänglig 06-11-20]

<http://www.skandia.com> [tillgänglig 06-11-20]

Intervjuer

Intervjuperson 1. *Strategic Process Coordinator Skandia Norden*, Stockholm 2006-11-02, 2006-11-06 och 2006-11-27.

Intervjuperson 2. *Personalchef Skandia Norden*, Stockholm 2006-11-13 och 2006-11-15.

Intervjuperson 3. *Strategy Controller Skandia Norden*, Stockholm 2006-11-06 och 2006-11-10.

APPENDIX

Frågeformulär

Vi har använt en grundmall som stöd vid intervjuerna. Mallen har under intervjuerna med respektive person kompletterats med mer positionsspecifika frågor och frågorna i mallen har endast fungerat som utgångspunkt för diskussion.

Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat inom Skandia? Vilka positioner har du haft?
2. Har du något personalansvar?
3. Vem rapporterar du till?
4. Är du med i ledningsgruppen?

Frågor om inställningen till personalekonomi

5. Enligt svensk redovisningssed är det inte brukligt att ta upp personalen eller investeringar i personal som tillgång i balansräkningen. Tycker du det skulle vara värdefullt vid en bedömning av Skandia?
6. Även om det inte är brukligt enligt svensk redovisningssed, anser du att personalutvecklingsinsatser bör behandlas som investeringar i redovisningen för att inte ge en missvisande bild av Skandia?
7. Anser du att värdering av investeringar (eller av personalen) ger en möjlighet att bedöma om företaget har gjort rimliga satsningar på personaltillgångarna?
8. Anser du att värdering av personella tillgångar i ett företag sker bättre genom att prata med representanter i företagsledningen än genom en ekonomisk kvantifiering?
9. Upplever du att dagens system för att mäta och utveckla det intellektuella kapitalet är bättre än tidigare (t.ex. Navigatorn)?
10. Upplever du att Skandia har tillräckliga instrument och verktyg för att värdera företagets kompetens och potential?

Frågor kring personalekonomiska tillämpningar inom Skandia

11. Beskriv kortfattat vad ni anser omfattas i begreppet humankapital/investeringar i humankapital?
12. Hur ser ekonomistyrningen ut på en övergripande nivå vad gäller personalfrågor?
 - a. Vilka verktyg används? BSC, etc.?
 - b. Nyckeltal? Personalundersökningar?
13. Fastställs några mål för humankapital investeringar? Vad är bolagets strategi?
14. Hur följs besluten upp?
15. I vilken utsträckning arbetar ni med följande personalinvesteringar:
 - a. Utbildning
 - b. Rekrytering
 - c. Lönesättning och incitament
 - d. Personalhälsa
16. Hur utvärderas de anställda?
17. Vilken data används vid värdering av nyttan med investeringar i humankapital?
 - a. Vad värderas, kvantifieras och hur (vilken metod)

18. Vilka nyttoeffekter förväntas från en humankapitalinvestering?
19. Vilka nyttoeffekter har kunnat identifieras?
20. Förväntade nyttoeffekter som inte realiserades?
21. Beaktas riskerna och osäkerheten med en personalinvestering?
22. Har ni satt nyttan i relation till kostnaderna?
23. Vilka intressenter är fokus för personalekonomiska beräkningar?
24. Hur kommuniceras personalekonomiska satsningar internt respektive externt?

25. Vilka är de, enligt dig, största skillnaderna med de metoder som används nu jämfört med tidigare inom Skandia (t.ex. Navigatorn)?
26. Tycker du att företagets personalekonomistategi är mer eller mindre klart uttalad idag jämfört med tidigare?
27. Tycker du att Skandia fokuserar långsiktigt eller kortsiktigt vid beslut som rör personalen?
28. Vad är din uppfattning om hur ekonomistyrningen med avseende på personalfrågor i Skandia kommer att se ut i framtiden?
29. Finns det något du tycker Skandia kan förbättra/göra annorlunda?

Kvantitativa frågor

30. Hur mycket pengar satsas på personalrekrytering?
31. Hur mycket investeras i utbildning av personal?
32. Hur ser ni på avkastningen av investeringarna?