

Vad krävs för att leda rättvist? Vad visar forskningen?

Lönebildningsdag 2022-10-12, Svenskt Näringsliv

Magnus Sverke, professor och föreståndare
Avdelningen för arbets- och organisationspsykologi
Psykologiska institutionen, Stockholms universitet

magnus.sverke@psychology.su.se

<https://www.su.se/profiles/mse-1.183590>

Antaganden om individuell och verksamhetsnära lönesättning

- Att lön och löneutveckling fungerar **motiverande** och bidrar till att förbättra anställdas arbetsprestationer, vilket kan bidra till en positiv verksamhetsutveckling
- Att lön är ett sätt att **attrahera** arbetskraft med god kompetens
- Att möjligheter till individualiserad löneutveckling, som baseras på hur arbetet utförs, är ett sätt att **behålla** anställda som tydligt bidrar till verksamheten
- Fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer överlag överens om att individuell/verksamhetsnära lönesättning fungerar bättre än tariffsystem och senioritetsprinciper



Den relativa betydelsen av lönen och lönesättningen

- **Lön och lönesättning**
- **Arbetsmiljö**
 - Krav i arbetet
 - Resurser i arbetet
- **Organisation**
 - Ledarskap
 - Anställningskontrakt
- **Individ**
 - Ålder, kön, utbildning
 - Personlighet, förmåga



Trivsel
Engagemang
Motivation
Arbetsprestation
Stanna/sluta
Hälsa/välbefinnande

Vad vill jag prata om?

1. Kort bakgrund till projektet "Legitimitet i lönebildningen"
2. Anställdas syn på individuell lönesättning
3. Upplevd rättvisa i lönesättningen
4. Betydelsen av upplevd rättvisa i lönesättningen, särskilt samsyn mellan chef och medarbetare
5. Hur kan chefer bli bättre på att agera rättvist i lönesättningen?
6. Avslutande kommentar

Forskningsprojekt

Legitimitet i lönebildningen:

Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning



Constanze Eib, docent



Helena Falkenberg, forskare



Sofia Malmrud, doktorand



Magnus Sverke, professor

Anders Eriksson, doktorand



Johnny Hellgren, docent

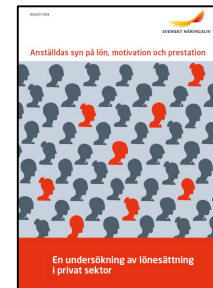


Alexander Nordgren Selar, disputerad doktorand



Projektets inriktning

- Övergripande syfte:
 - Att bidra till säkrare kunskap om lönesättning och lönebildning
- Empiriskt underlag:
 - Fyra företag har följts över tid genom
 - Enkäter (till chefer respektive medarbetare)
 - Intervjuer (ledning, chefer, medarbetare, fackliga)
 - Enkätundersökning (nationellt urval, privat sektor)
 - Avrapportering
 - Kunskapssammanställning
 - Rapport (nationellt representativt urval av anställda i privat sektor)
 - Vetenskapliga artiklar
 - Doktorsavhandlingar (en klar, två på gång)
 - Examensarbeten

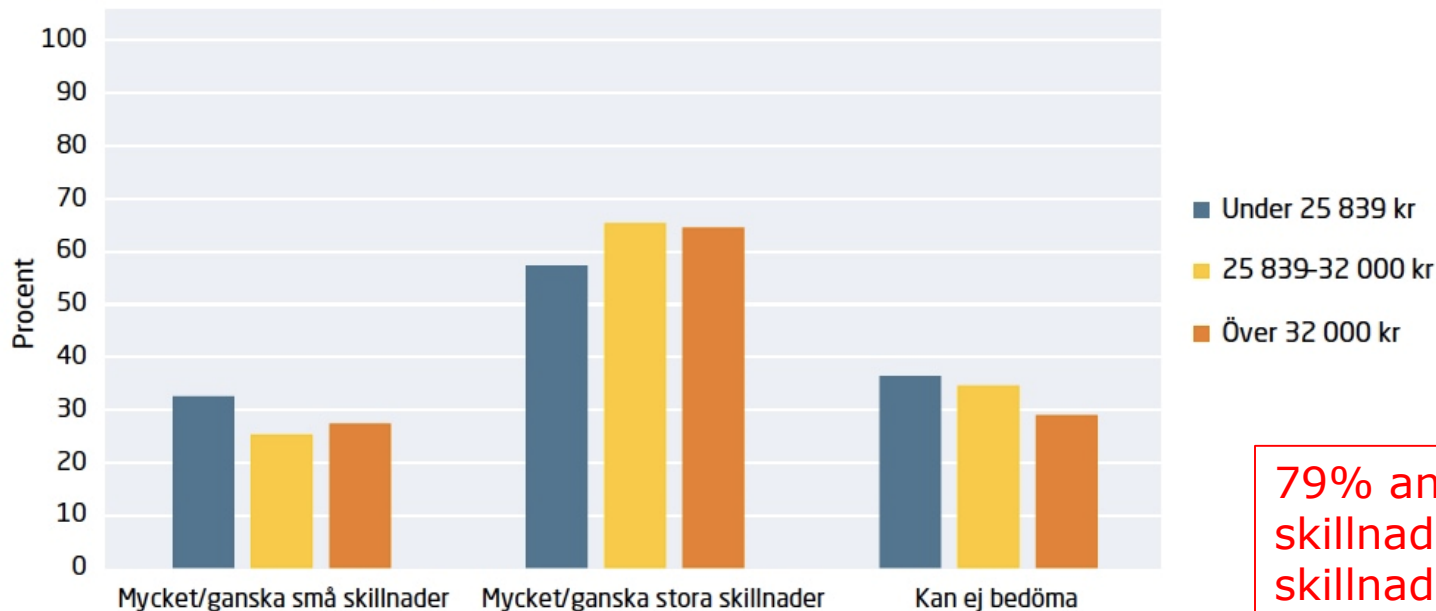




2. Anställdas syn på individuell lönesättning

Skillnader i arbetsprestation? (nationellt representativa data, privat sektor)

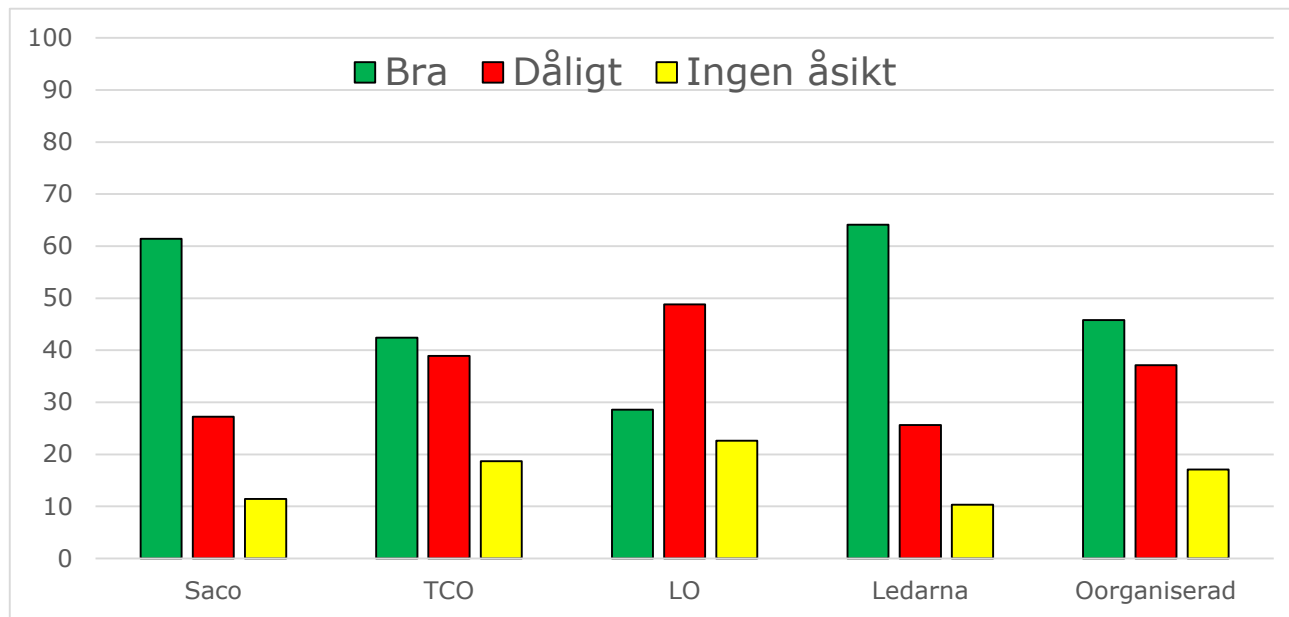
Figur 4.1. Andel svarande som anser att det på deras arbetsplats finns skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter, uppdelat på tre lönegrupper med lika många personer i varje grupp.



79% ansåg att sådana skillnader också bör ge skillnader i lön (10% nej, 11% vet ej)

Är löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter bra eller dåligt för verksamheten?

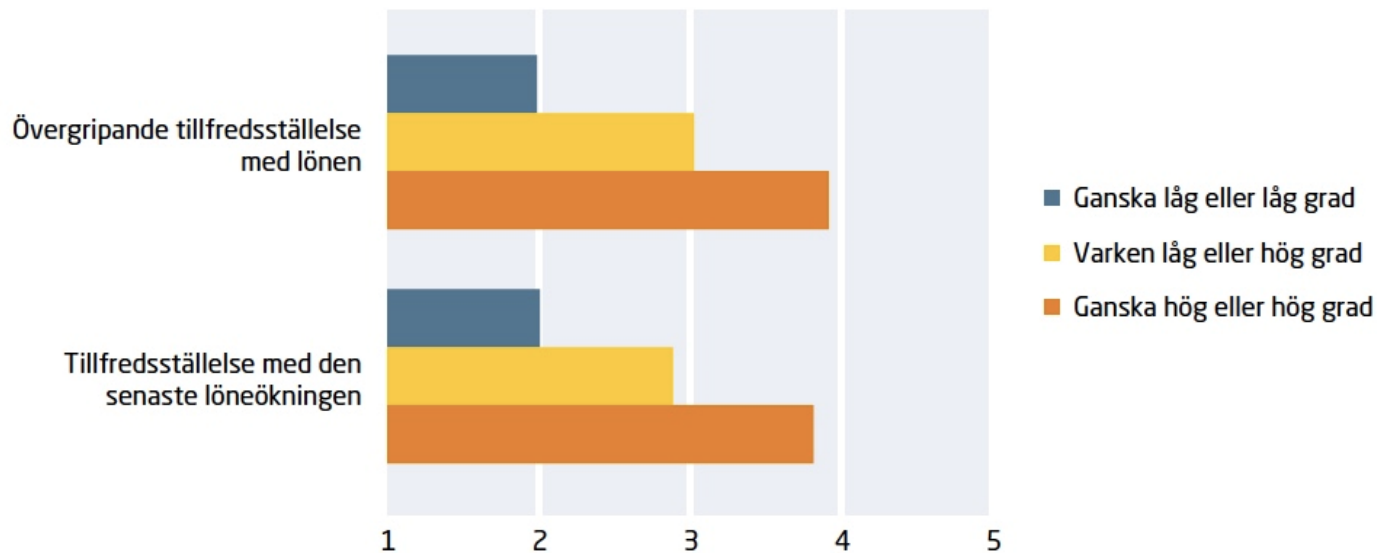
(nationellt representativa data, privat sektor)



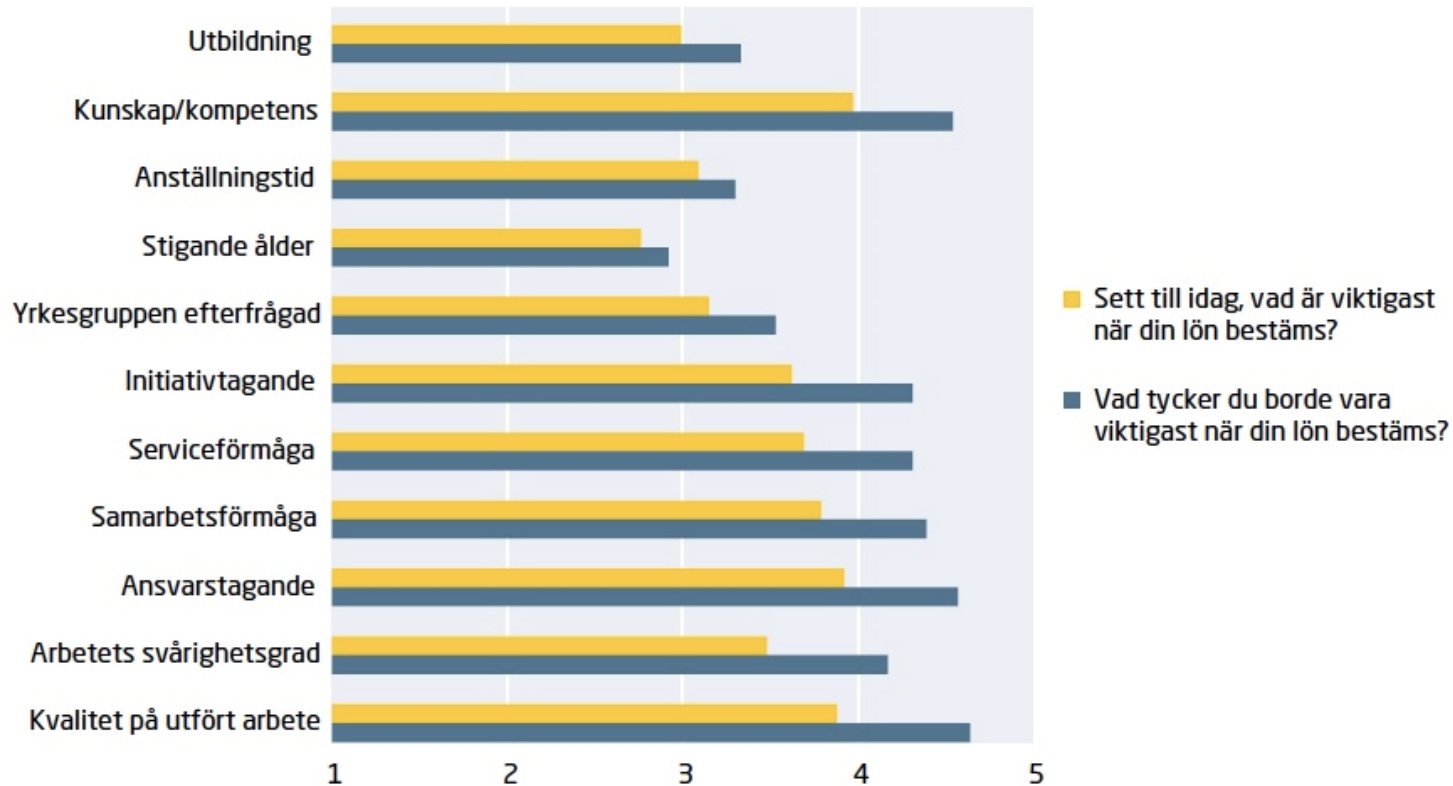
Lönetillfredsställelse: arbetsutförande

(nationellt representativa data, privat sektor)

Figur 4.9. Medelvärden i lönetillfredsställelse, uppdelat på tre grupper efter i vilken grad deltagarna upplevde att den egna lönen baseras på deras arbetsutförande (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre tillfredsställelse).



Figur 4.11. Vad är respektive vad borde vara viktigast när din lön bestäms?
(medelvärden på svarsskalan varierar från 1 [mycket oviktigt] till 5 [mycket viktigt]).



Slutsatser från svenska undersökningar (olika sektorer)

- En majoritet av anställda anser att det finns skillnader i prestation mellan medarbetare med likvärdiga arbetsuppgifter
- De flesta anser att detta bör ge skillnader i lön
- Skillnader i inställning till individuell lönesättning
 - Chefer något mer positiva än medarbetare
 - Yngre något mer positiva än äldre
 - Tendens till mer positiv inställning under senare år
- Många upplever att den egna lönen *inte* är relaterad till arbetsutförandet
- Många känner inte till lönekriterierna – och inte alla har lönesamtal



Carlsson & Wallenberg, 1999; Karlsson Håål & Hedin, 2015;
Sverke et al., 2004; Wallenberg, 2000, 2002, 2012)

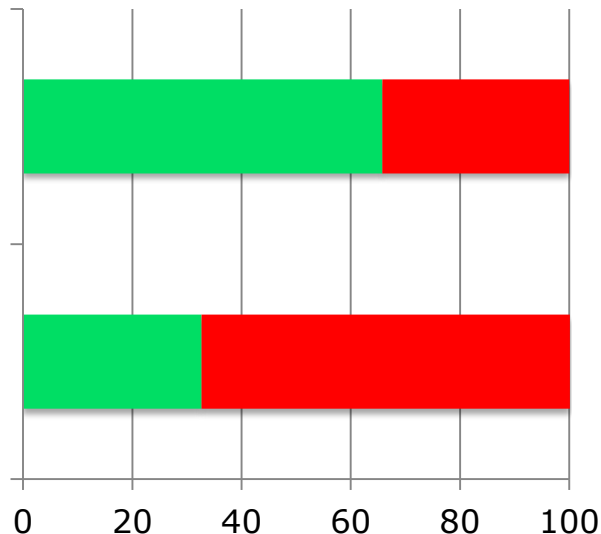
Lönesamtalets fokus

(nationellt representativa data, privat sektor)

(endast personer som angav att de haft lönesamtal)

Pratade du och din chef
under lönesamtalet om hur
din arbetsinsats har påverkat
din lön?

Pratade du och din chef
under lönesamtalet om vad
du ska göra för att höja din
lön?



■ Ja

■ Nej





3. Upplevd rättvisa i lönesättningen

Upplevd rättvisa i lönesättningen

- **Distributiv lönerättvisa**
 - Hur fördelas lönen/löneökningarna?
- **Procedural lönerättvisa**
 - Löneprocessen, bedömningsprocess, kriterier, möjligheter att påverka?
- **Mellanmänsklig lönerättvisa**
 - Har medarbetaren behandlats respektfullt, värdigt och icke-diskriminerande?
- **Informativ lönerättvisa**
 - Adekvat och tillräcklig information?



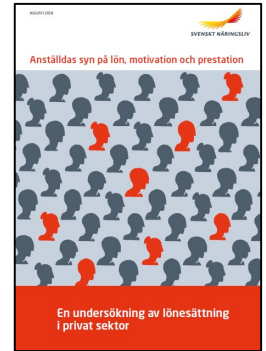
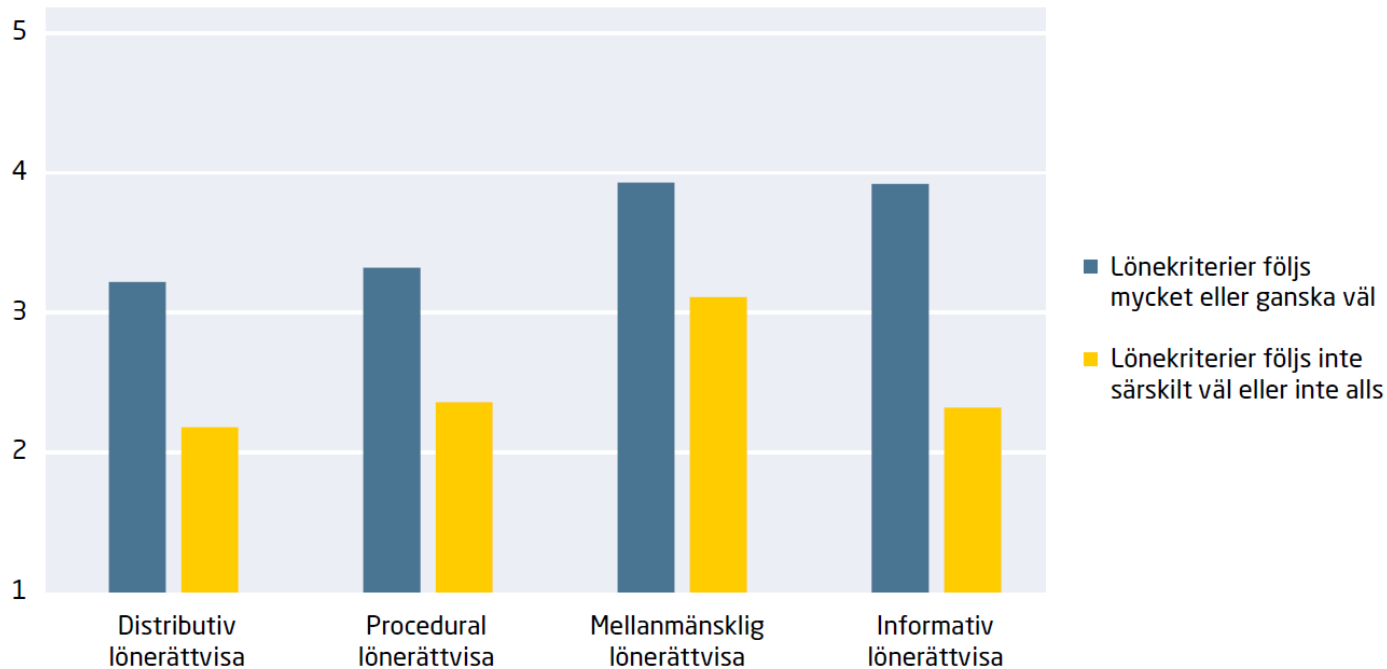
Vad bidrar till att lönesättningen upplevs som rättvis?

- Lönekriterier (Erdogan et al., 2001; Erdogan, 2002)
- Lönesamtal (Maaniemi, 2013)
- Prestationsbedömning (Erodgan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001)
- Återkoppling på arbetsinsats (Andersson-Stråberg et al., 2005; 2007)
- Den lönesättande chefen (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001; Maaniemi, 2013)



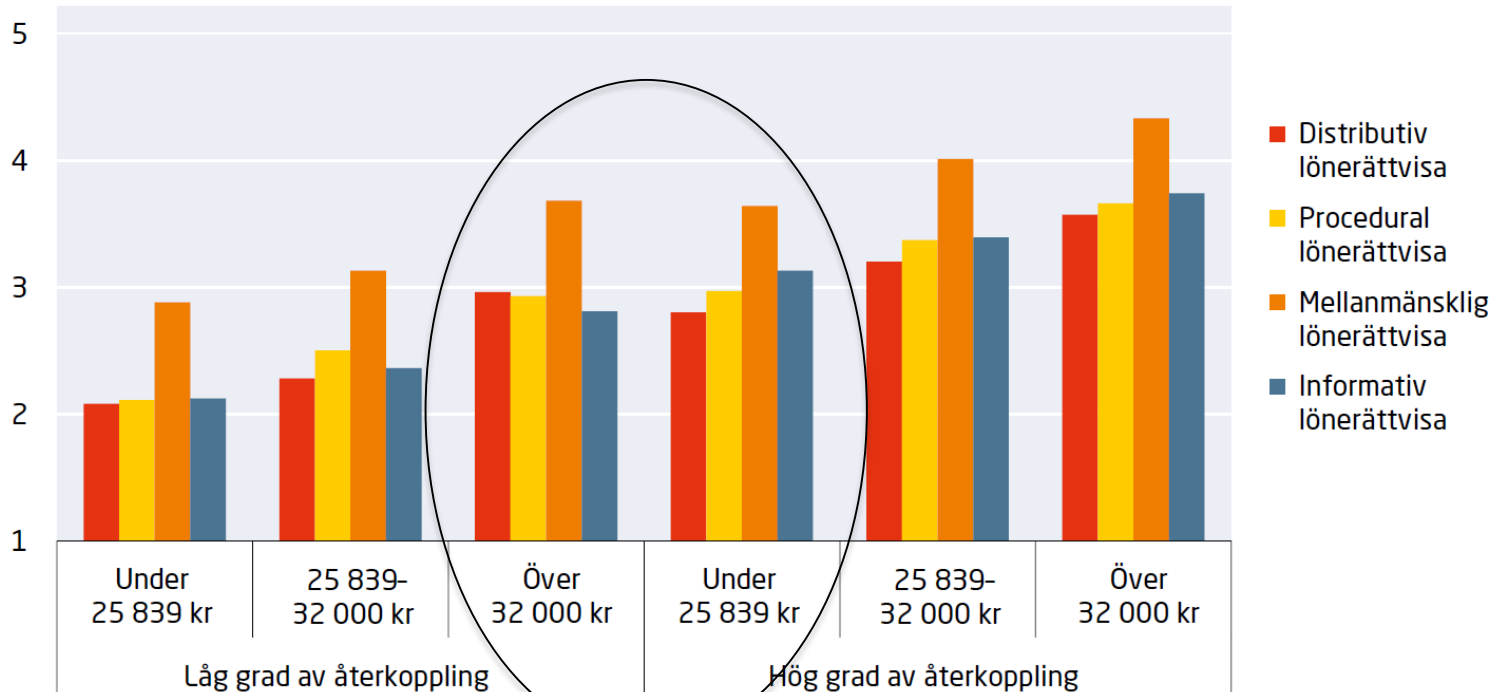
Legitimitet: Lönekriterier följs

Figur 5.7. Upplevelser av lönerättvisa utifrån uppfattningen om i vilken utsträckning lönekriterierna följs (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa). I analysen ingår endast de som svarat att de kände till lönekriterierna.



Legitimitet: Lönenivå & återkoppling

Figur 5.11. Upplevd lönerättvisa utifrån lönenivå och upplevd grad av återkoppling (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre grad av upplevd rättvisa).



Centrala aspekter vid individuell lönesättning

- **Lönesättande chef:**
 - Sätter mål för verksamheten/individ
 - Ger återkoppling på arbetsutförandet (prestation)
 - Bedömer grad av måluppfyllelse (prestation)
 - Håller lönesamtal
 - Har en viktig roll i att forma medarbetarens upplevelse av rättvisa och tillit till löneprocessen
 - Påverkar medarbetarens motivation och engagemang för arbetet och organisationen

Utmaningar för lönesättande chefer

Vilket
handlingsutrymme
har jag?


Begränsat
löneutrymme

Lönesamtal
är jobbiga

Hur ska jag
bedöma
medarbetares
arbetsinsats?

Vilken tillgång till
stöd och utbildning
har jag?





4. Betydelsen av upplevd rättvisa i lönesättningen, särskilt samsyn mellan chef och medarbetare

Betydelsen av rättvisa

- Vad betyder anställdas upplevelser av rättvisa i lönesättningen?
- Vad betyder chefernas syn på sin agerade rättvisa?
- Spelar det någon roll om chef och medarbetare är överens om graden av rättvisa?

Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors



Sofia Malmrud^{1*}, Helena Falkenberg¹, Constanze Eib², Johnny Hellgren¹ and Magnus Sverke¹

¹ Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm, Sweden, ² Department of Psychology, Uppsala University, Uppsala, Sweden

ORIGINAL RESEARCH
published: 09 September 2020
doi: 10.3389/fpsyg.2020.02069

Upplevd och agerad rättvisa: Vad betyder graden av samsyn?

Upplevd rättvisa



Medarbetares upplevelser
av hur de tycker att
lönesättningen går till och
hur de blir behandlade av
lönesättande chef

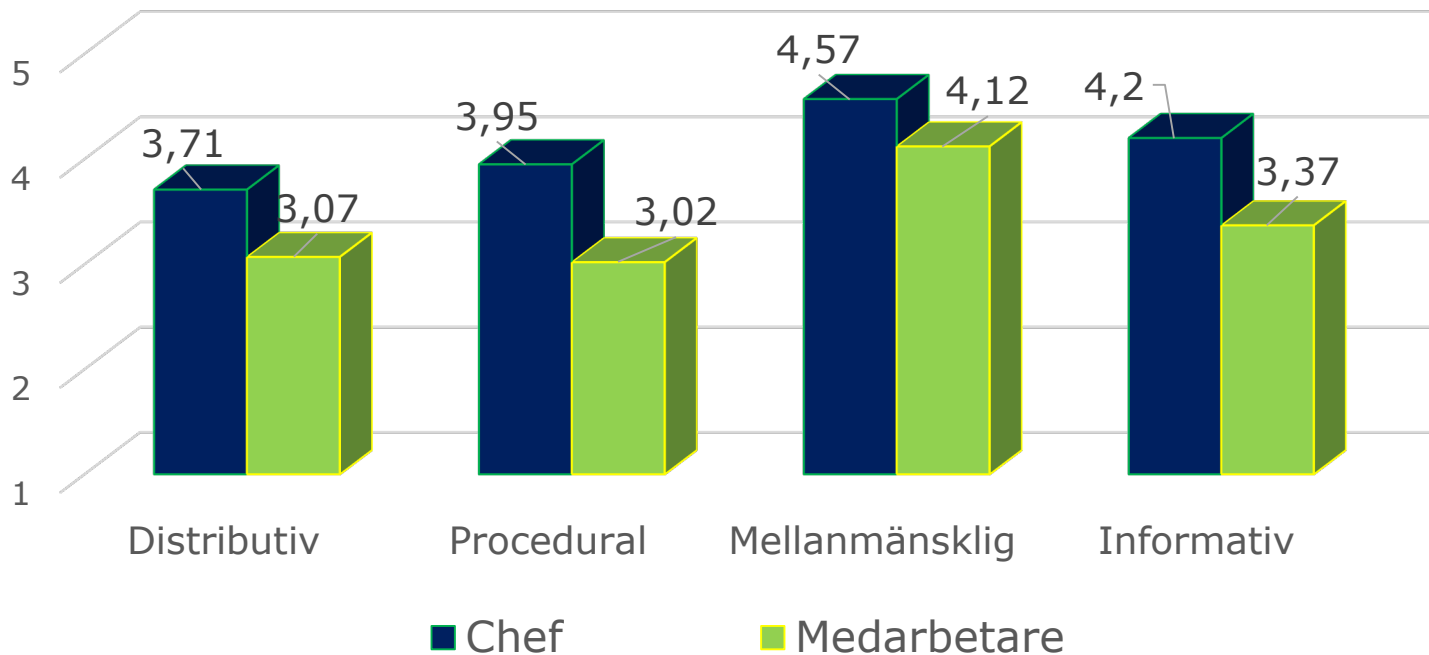


Agerad rättvisa



Chefers upplevelser av hur
de anser att de agerar
gentemot sina underställda
i lönesättningen

Agerad (chefer) respektive upplevd (medarbetare) rättvisa i lönesättningen (data från ett företag som arbetat mycket med sin löneprocess)

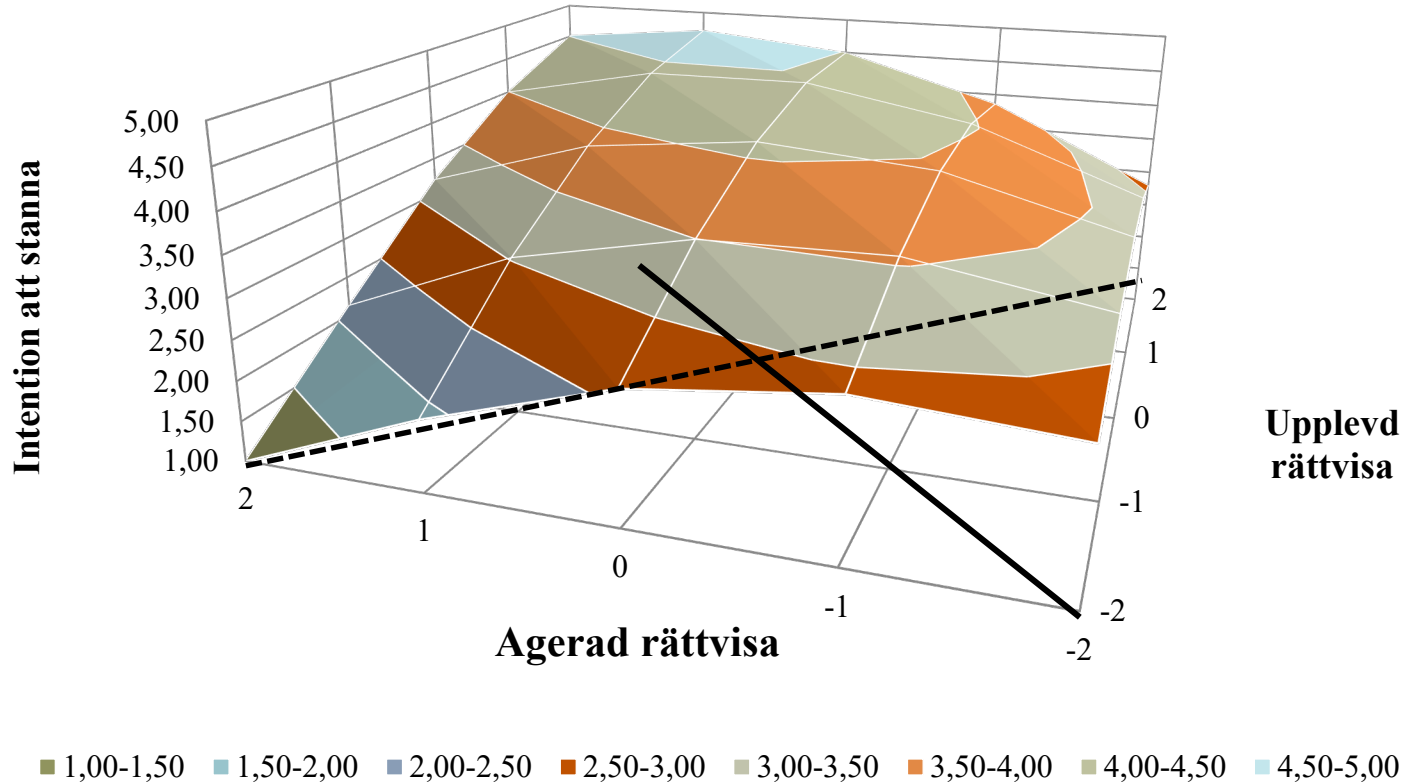


Våra resultat för (bristande) samsyn (Malmrud et al., 2000)

| | | Agerad rättvisa | |
|------------------|-----|------------------------------------|---|
| | | Hög | Låg |
| Upplevd rättvisa | Hög | Samsyn om hög grad av rättvisa | Medarbetaren upplever rättvisan som god |
| | Låg | Chefen "överskattar" sitt agerande | Samsyn om låg grad av rättvisa |

- Medarbetares upplevelser av rättvisa i lönesättningen viktig för arbetsrelaterade attityder och beteenden
- Agerad rättvisa bidrog inte i sig själv, MEN
- Samsyn mellan chef och medarbetare var viktigt – särskilt om att rättvisan var hög
- Bristande samsyn (chefen överskattar) hängde samman med lägre arbetstrivsel, organisationsengagemang, arbetsprestation och vilja att stanna

Exempel: Intention att stanna

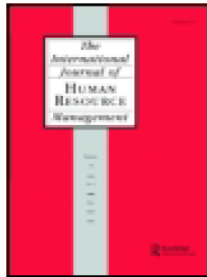




5. Hur kan chefer bli bättre på att agera rättvist i lönesättningen?

What helps managers being fair? Predicting managers' self-reported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework

Constanze Eib , Helena Falkenberg , Johnny Hellgren , Sofia Malmrud & Magnus Sverke



The International Journal of Human Resource Management

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/rjih20>

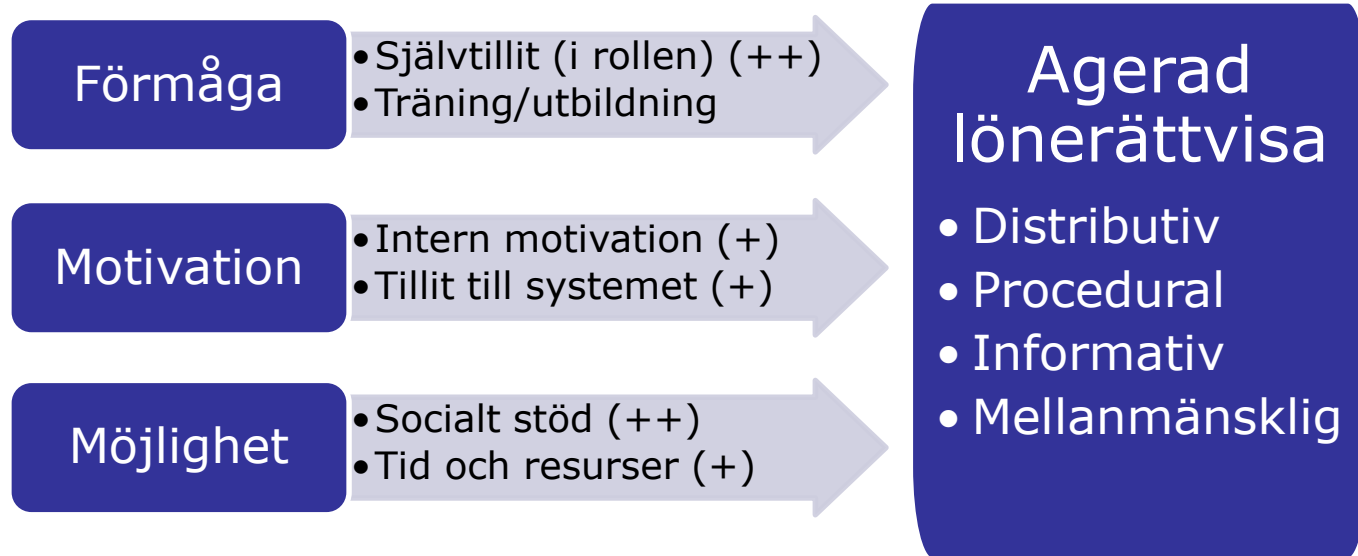
AMO (Ability, Motivation & Opportunity)

- En teori för implementering av olika HR-strategier
- Chefer har bättre möjligheter att genomföra och lyckas med HR-strategier (t ex införande/utveckling av löneprocess, prestationsbedömning) om de har:
 - Förmåga (kompetens, kunskap, erfarenhet)
 - Motivation (vilja, tillit, förtroende för systemet)
 - Möjlighet (resurser, tid, hjälpmedel)

Appelbaum et al, 2000; Boxall & Purcell, 2003

Vad fann vi? (Eib et al., 2020)

(chefsdata från ett företag som arbetat mycket med sin löneprocess)





6. Avslutande kommentarer

Slutsatser

- En majoritet vill att skillnader i prestation ska ge skillnader i lön
- Individuell lön – och lönesättning – kan bidra till högre motivation och bättre arbetsprestation
- Lön är en av flera faktorer som bidrar till motivation och prestation
- Det är viktigt att medarbetaren upplever lönesättningen och hela löneprocessen som rättvis
- Det är viktigt att chef och medarbetare har en samsyn kring rättvisan i löneprocessen
 - Kräver tydlig process, tydliga mål, tydliga lönekriterier, god dialog och regelbunden återkoppling
- Vikten av bred delaktighet i (vidare)utveckling av löneprocessen

Ingen lönemodell ger något gratis, det behövs ett bra ledarskap och rätt förutsättningar för att uppnå avsedda effekter

Lönesättningen måste ingå som en naturlig del i en god arbetsplatskultur

- Integrera
 - Löneprocessen och lönesättningen
- ...med
 - verksamhetens mål, styrningen och organisationskulturen
- Annars riskerar löneprocessen att bli en "sidovagn" till verksamheten och upplevas som en extra "börda"





Tack för uppmärksamheten!

www.psychology.su.se/lon&prestation

<https://www.su.se/profiles/mse-1.183590>