

En kunskapssammanställning

Lön, motivation och prestation:

Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning

Författare

**Psykologiska institutionen,
Stockholms universitet:**

Johnny Hellgren, docent

Helena Falkenberg, fil dr, forskare

Sofia Malmrud, doktorand

Anders Eriksson, doktorand

Magnus Sverke, professor (projektledare)

Illustrationer: Kenneth Karlsson

Form & produktion: Herlin Widerberg

Tryck: Arkitektkopia

Lön, motivation och prestation:
**Psykologiska perspektiv
på verksamhetsnära lönesättning**

Innehåll

Förord	6
Sammanfattning	7
1. Inledning	9
Syfte	10
Rapportens upplägg och användningsområde	11
2. Framväxten mot mer verksamhetsnära lönesättning	12
Kollektivavtalssystemet	12
Den solidariska lönepolitiken.....	13
En alltmer lokal lönebildning.....	14
Avslutande kommentar	15
3. Vad är individuell lön?	16
Individuell lön.....	16
Individuell lönesättningsprocess	17
Avtalskonstruktioner och individuell lönesättning.....	17
Avslutande kommentar	20
4. Anställdas inställning till individuell lönesättning	21
Avslutande kommentar	24
5. Legitimitet i lönesättningen	25
Begreppet rättvisa	25
Vad kan ligga till grund för upplevd rättvisa i lönesättningen?	28
Avslutande kommentar	32
6. Arbetsmotivation	33
Självbestämmandeteorin	33
Målstyrningsteorin.....	35
Avslutande kommentar	37
7. Arbetsprestation	38
Begreppet arbetsprestation.....	38
En integrerad modell över arbetsprestation.....	40
Bedömning av arbetsprestation	41
Avslutande kommentar	42
8. Hur hänger lön ihop med motivation och prestation?	43
Debatten om belöningar och motivation	43
Betydelsen av lön.....	45
Den relativa betydelsen av lön	46
Betydelsen av lönespridning	47
Betydelsen av andra faktorer i lönesättningen.....	48
Avslutande kommentar	49

9. Vilken betydelse har legitimitet för motivation och prestation?	50
Legitimitet kopplat till motivation	50
Legitimitet kopplat till prestation	52
Avslutande kommentar	54
10. Utmaningar för lönesättande chefer	55
Prestationsbedömning	55
Chefens handlingsutrymme och påverkansmöjligheter	56
En begränsad summa	57
Lönesamtalet - ett jobbigt samtal	58
Tillgång till stöd och utbildning	58
Avslutande kommentar	58
11. Diskussion och slutsatser	60
Hur upplever anställda individuell lönesättning?	60
Hur hänger lön och legitimitet ihop med motivation och prestation?	61
Chefens roll	63
Metoddiskussion	64
Forskningsbehov	64
Slutsatser	65
Appendix 1. Sökstrategier och metod för litteraturoversikten	67
Avgränsningar	67
Sökstrategier	67
Urval	68
Referenser	69

Förord

Mer av företags- och medarbetarnära lönebildning är ett av Svenskt Näringslivs arbetsgivarpolitiska mål. Syftet är att genom lönesättningen uppmuntra medarbetare att göra ett bra arbete och stärka deras motivation och produktivitet. Det finns ett starkt stöd hos medlemsföretagen att använda lönesättningen som en del av ledarskapet i företagen. Flera studier visar att även företagens medarbetare efterfrågar lönesättning som kopplar samman individuella prestationer och lön.

En lönebildning som bygger på bedömning av individers resultat och prestation ställer andra krav på löneprocessen i företagen än den kollektiva lönesättning som tidigare dominerat den svenska arbetsmarknaden. Det pågår ett utvecklingsarbete som engagerar såväl företag, arbetsgivarorganisationer och fackliga förbund. Målet är att utveckla en väl fungerande lönebildning på företagsnivå som av alla berörda anses ge legitimitet.

Som ett bidrag i den utvecklingen har Svenskt Näringsliv ett samarbete med Psykologiska institutionen på Stockholms universitet – Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning. Syftet med forskningsprojektet, som bedrivs självständigt av forskarna men finansieras av Svenskt Näringsliv, är att genom forskning öka kunskapen hos alla aktörer som är engagerade i lönebildning och lönesättning. Målet är att lönebildningen ska fungera så bra som möjligt ur såväl företagens som medarbetarnas perspektiv.

Föreliggande kunskapssammanställning är det första publicerade resultatet från det arbetet. Här ges forskningsbaserad kunskap om vad företagsledningar, HR-ansvariga och fackklubbar behöver veta om vad som ger välfungerade löneprocesser och skapar legitimitet för individuell lönesättning. Ett särskilt tack till forskarna Johnny Hellgren, Helena Falkenberg, Sofia Malmrud, Anders Eriksson och Magnus Sverke.

Fortsättning följer med mer kunskap från projektet. God läsning!



Peter Jeppsson
Vice VD, Svenskt Näringsliv

Sammanfattning

Individuell lönesättning, med en tydligare uttalad koppling mellan anställdas arbetsutförande och lön, har blivit ett allt vanligare inslag i verksamheter. Ett grundläggande antagande som ligger bakom denna utveckling är att lön och löneutveckling är motiverande för individen och därmed bidrar till bra arbetsprestationer och god verksamhetsutveckling. Ett annat grundantagande är att lön och lönesystem kan dra till sig individer som är attraktiva för organisationen samt att lönesystemet ger organisationen möjligheter att premiera och därmed behålla de individer som bidrar till verksamheten.

Syftet med denna rapport är att beskriva kunskapsläget när det gäller individuell lön, motivation och prestation, men även att beskriva anställdas syn på individuell lön och vilka utmaningar individuell lönesättning ställer chefer inför. Rapporten utgår från den psykologiska och beteendevetenskapliga forskningen om lön, motivation och prestation. Ambitionen har varit att lyfta fram svensk forskning inom området, men då antalet svenska publicerade forskningsartiklar är begränsat baseras rapporten även på internationell forskning och, i viss mån, på svenska rapporter och utredningar.

Generellt visar de undersökningar som är gjorda att anställda är relativt positiva till individuell lönesättning, att chefer tenderar att vara lite mera positiva än medarbetare samt att akademiker är något mer positiva än icke-akademiker. En avgörande faktor för att individuell lön ska fungera motiverande är att individen uppfattar löneproceduren som legitim och relevant. En central aspekt i detta sammanhang handlar således om medarbetarens upplevelser av legitimitet, eller rättvisa, i relation till lönesystemet och till själva löneprocessen. Detta kan gälla allt från lönekriterier och prestationsbedömningar till hur den lönesättande chefen ger återkoppling och hur lönesamtalet går till. Upplevelser av rättvisa är även starkt kopplade till individens drivkrafter, där det inom motivationsforskningen är vanligt att dela upp motivation i två olika typer av drivkrafter för arbetsprestation: yttre motivation (där motivation antas uppkomma från faktorer utanför individen, som exempelvis lön) och inre motivation (där motivation antas uppkomma från intresse och själva uppgiften i sig).

Det har länge antagits och befarats att yttre incitament, som lön och andra typer av monetära belöningar, inte främjar den inre motivationen utan att de snarare kan ha en utsläckande eller hämmande effekt på den inre motivationen och därmed motverka sitt syfte. Forskningen har dock visat att yttre incitament kan främja den inre motivationen och därmed bidra till positiva prestationer. En förutsättning för detta är att individen inte anser sig styrd och kontrollerad av lönesystemet och därigenom upplever en brist på egenkontroll och autonomi i situationen, vilket kan leda till att individen reagerar med minskad motivation. Forskningen har även visat att effekten av yttre incitament på motivation och prestation är starkare vid enklare och mer repetitiva arbeten än vid mer komplexa arbeten samt att den inre motivationen relaterar starkare till prestation som är definierad i termer av kvalitet istället för kvantitet.

Det finns även en rad forskningsartiklar som undersökt lönens roll för motivationen i relation till andra betydelsefulla faktorer där det kan konstateras att arbetsmiljöfaktorer som exempelvis arbetsbelastning, återkoppling på utfört arbetet, arbetsgruppen och ledarskapet spelar en väl så stor – om inte större – roll än själva lönen. Slutligen kan det konstateras att lönesättande chefer är bärare av lönesystemet och har en nyckelfunktion för att lönesättningen ska upplevas som legitim – och därmed för att individuell lön ska fungera motiverande.

1. Inledning

Individuell lönesättning har blivit allt vanligare som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Det återspeglas i skrivningar i kollektivavtal mellan arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer men även i det faktum att många organisationer har uttalade riktlinjer för att styra verksamheten med hjälp av lönesättning och ibland även specifika enheter som specialiserar sig på belönings- och incitamentssystem. Utvecklingen mot mer verksamhetsnära lönesättning, som grundas i individens arbetsutförande, kännetecknar inte bara Sverige utan är även en internationell trend. Ett av skälen till denna utveckling utgörs av antagandet om att lön och löneutveckling fungerar motiverande och bidrar till att förbättra anställdas arbetsprestationer, vilket kan bidra till en positiv verksamhetsutveckling. Ett annat handlar om att lön är ett sätt att attrahera arbetskraft med god kompetens. Ett tredje är att möjligheter till individualiserad löneutveckling, som baseras på hur arbetet utförs, är ett sätt att behålla anställda som tydligt bidrar till verksamheten.

Frågan om vad lön, liksom belöningar i allmänhet, betyder för anställdas motivation och sätt att utföra sitt arbete har varit föremål för omfattande internationell forskning. En betydande mängd forskning har undersökt i vilken utsträckning lön kan bidra till ökad motivation och goda arbetsprestationer. En förutsättning för att lön ska ha en motiverande funktion tycks vara att den ska upplevas som legitim. Därmed blir det relevant att undersöka vad anställda tycker om individuell lönesättning som fenomen och om de upplever att deras arbetsinsats återspeglas i fördelningen av löneökningar. En viktig fråga i sammanhanget är vilken betydelse lön och löneökningar har för motivationen, i relation till andra faktorer i arbetssituationen som också kan fungera motiverande. Det finns också forskning som studerat förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera och ha en motiverande effekt. Individuell lönesättning ställer lönesättande chefer inför en mängd utmaningar. Det handlar exempelvis om att kunna bedöma i vilken utsträckning anställda uppnår fastställda mål och därmed bidrar till verksamhetens utveckling, om det finns tydliga kriterier för att genomföra sådana bedömningar men även om hur chefer kan kommunicera hur väl medarbetarna har levt upp till organisationens målsättningar och ge återkoppling. Inte minst ställer individuell lönesättning chefer inför utmaningen att hantera sina medarbetares förväntningar på löneutveckling och vad som händer med medarbetarnas motivation om löneutvecklingen inte motsvarar vad de tycker att de förtjänar.

I den här rapporten lyfter vi upp och diskuterar dessa problemområden. Vi gör det genom att belysa vad forskningen har kommit fram till. Vi visar även på inom vilka områden det finns mer eller mindre forskning. Ambitionen är att visa på var det finns starkare respektive svagare stöd för olika antaganden och föreställningar om lön och lönesättning.

Syfte

Den här rapporten har tillkommit inom ramen för forskningsprojektet ”Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning”.¹ Det övergripande syftet med rapporten är att beskriva kunskapsläget när det gäller individuell lönesättning och vad lönesättning kan innebära framförallt för medarbetare men även för lönesättande chefer. Detta övergripande syfte kan delas upp i ett antal mer specifika delsyften:

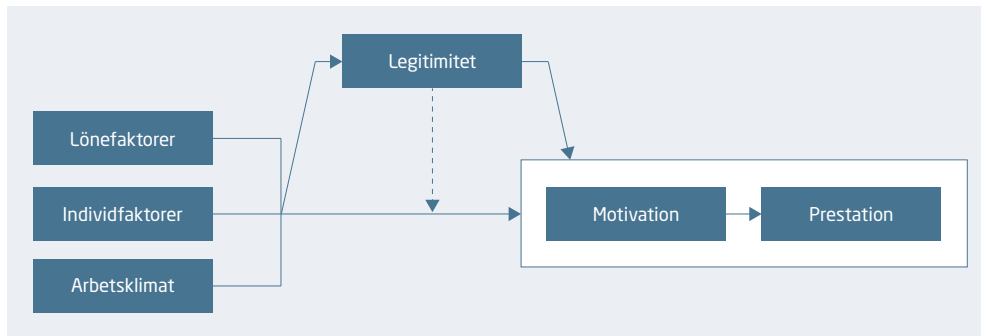
- 1 att beskriva vad tidigare forskning kommit fram till när det gäller anställdas inställning till, och upplevelser av, individuell lönesättning;
- 2 att sammanställa kunskapsläget när det gäller betydelsen av lön och lönesättning för anställdas motivation och prestation;
- 3 att sammanställa vilka slutsatser forskningen dragit när det gäller legitimitetens betydelse för motivation och prestation;
- 4 att beskriva vilka utmaningar som lönesättande chefer – och därmed även de verksamheter som de arbetar i – ställs inför vid användandet av individuell lönesättning.

För att kunna besvara rapportens frågeställningar är det väsentligt att även ge en bakgrund till vad individuell lönesättning innebär samt att klargöra vad som menas med motivation, prestation och upplevelser av legitimitet. Rapportens fokus är huvudsakligen på individuella upplevelser och konsekvenser, vilket innebär att forskningen inom dessa områden främst kommer från psykologi och andra beteendevetenskaper. Rapporten baseras på omfattande, systematiska litteratursökningar i vetenskapliga databaser, kompletterade med sökningar efter svenska undersökningar som belyser rapportens teman. Appendix 1 beskriver hur vi gått tillväga för att söka efter litteratur.

Figur 1 presenterar den konceptuella modell som ligger till grund för rapporten och illustrerar de tänkta relationerna mellan olika begrepp och teoretiska områden. Enligt denna modell antas olika typer av lönefaktorer (som exempelvis grundlön, löneökning och lönespridning), individfaktorer (exempelvis kön, ålder, personlighet och begåvning) samt arbetsklimat (exempelvis arbetsbelastning, egenkontroll, återkoppling och ledarskap) påverka individens grad av motivation i arbetet och i förlängningen arbetsutförandet (prestationen). Som framgår av figuren antas styrkan på relationen mellan förklaringsfaktorerna och motivation/prestation påverkas av den legitimitet som individen upplever att själva lönen och lönesystemet har. Individens motivation och prestation antas således bero inte enbart av lönefaktorer, individfaktorer och arbetsklimat utan även av den legitimitet som individer tillskriver själva modellen och proceduren för lönesättning och belöningar i organisationen.

¹ Forskningsprojektet ”Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning” leds av professor Magnus Sverke vid Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet och finansieras av Svenskt Näringsliv.

Figur 1. Konceptuell modell över hur lönefaktorer, individfaktorer och arbetsklimat antas relatera till motivation och prestation samt den centrala betydelsen av legitimitet.



Rapportens upplägg och användningsområde

Kapitel 2 ger en kortfattad beskrivning av hur lönebildningen och lönesättningen utvecklats under 1900-talet till att idag bli allt mer verksamhetsnära och individuell. Kapitel 3 definierar vad som i denna rapport menas med individuell lönesättning och beskriver kortfattat hur utbredda olika avtalskonstruktioner är på den svenska arbetsmarknaden. Kapitel 4 redovisar forskning som undersökt anställdas inställning till individuell lönesättning, med primärt fokus på svenska undersökningar. Kapitel 5 beskriver vad som menas med legitimitet i lönesättningen, genom att ta en utgångspunkt i forskning om anställdas upplevelser av att bli behandlade på ett rättvist och respektfullt sätt av den organisation de är verksamma i. Detta kapitel belyser även faktorer som är centrala för att lönesättningen ska upplevas som legitim, med utgångspunkt i studier om legitimitet i lönesättningen. Därefter följer två kapitel som är mer teoretiskt orienterade. Kapitel 6 definierar vad som menas med arbetsmotivation och redogör för några av de mest centrala teorierna inom området. Kapitel 7 går igenom begreppet arbetsprestation och gör en distinktion mellan prestationer som ligger inom ramen för själva arbetsuppgiften, andra prestationer som gagnar verksamheten samt dysfunktionella (kontraproduktiva) beteenden. Därefter redogör kapitel 8 för forskningsläget när det gäller betydelsen av lön för motivation och prestation. Detta kapitel, som inleds med en genomgång av debatten om huruvida externa belöningar kan främja motivation, belyser även den relativa betydelsen av lönenivå och löneökningar i relation till andra faktorer som är viktiga för motivation och prestation. Kapitel 9 går igenom forskningen om vad legitimitet generellt kan betyda för motivation och prestation och illustrerar även med den begränsade mängd studier som finns när det gäller just legitimitet i lönesättningen. Kapitel 10 beskriver vilka utmaningar lönesättande chefer ställs inför i samband med individuell lönesättning, genom att fokusera på svenska studier om lönesättande chefers upplevelser av sin roll. Kapitel 11 diskuterar huvudresultaten och presenterar de slutsatser som kan dras av denna kunskapssammanställning.

Rapporten riktar sig till olika aktörer som på ett eller annat sätt arbetar med lönebildning och lönesättning, såsom arbetsgivarorganisationer, fackliga organisationer, företagsledningar och personalavdelningar. Vår förhoppning är att rapporten ska vara läsvärd även för personer med ett mer allmänt intresse för lönesättningsfrågor, liksom för forskare som fokuserar på ledning och styrning av organisationer.

2. Framväxten mot mer verksamhetsnära lönesättning

Den här rapportens fokus ligger primärt på den verksamhetsnära lönesättningen ur ett psykologiskt perspektiv, det vill säga om och hur lön kan verka motiverande och påverka individers prestationer och verksamhetens arbetsresultat. För att underlätta förståelsen ger vi här en kort historisk bakgrund till dessa frågor, med en förhoppning om att tydliggöra varför de har en särskild aktualitet idag.²

Den lönebildningsmodell som under lång tid funnits i Sverige har sitt ursprung i ett antal överenskommelser under 1900-talets början mellan dåtidens arbetsgivarorganisation Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF; motsvarigheten till dagens Svenskt Näringsliv) och Landsorganisationen i Sverige (LO). Historiskt sett kännetecknas denna modell av centrala förhandlingar och avtal liksom av relativt små löneskillnader mellan olika branscher (se exempelvis Lundh, 2010). Under lång tid präglades arbetsmarknaden av att fördelningen av löneutrymme – och därigenom möjligheter till löneutveckling – baserades på principen om ”lika lön för lika arbete”, ofta benämnt som den solidariska lönepolitiken. Lönenivåer skulle främst bestämmas av arbetets art och svårighetsgrad, medan löneökningar framförallt baserades på ålder, anställningstid och utbildning utifrån olika tariffsystem (Lundh, 2010). Under 1900-talets senare del, med start under 1980-talet, tog den svenska lönebildningen en ny riktning. Den nya riktningen innebar en ökad decentralisering med en mer individuell och differentierad lönesättning. Sedan dess har den svenska lönebildningen fortsatt att alltmer präglas av en ökad decentralisering, med en ambition om verksamhetsnära lönesättning – en lönesättning med fokus på individers arbetsprestation och arbetsresultat – även om det finns variationer mellan olika branscher och avtalsområden. Trenden mot en tydligare individuell lönesättning har ökat såväl nationellt (se Medlingsinstitutet, 2007, 2017) som internationellt (OECD, 2012).

Kollektivavtalssystemet

Arbetsmarknadens parter är de som främst har drivit den svenska lönebildningens utveckling. Arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer har format kollektivavtalssystemet – och därmed även lönebildningen – till vad det är idag. Genom kollektivavtalen enas parterna om regleringen för lönebildningen, hur lönesättningen ska genomföras och i förekommande fall vilka utfall avtalet ska ge under avtalsperioden. Det kollektivavtalssystem som kännetecknar Sverige kan spåras till två viktiga överenskommelser under 1900-talets första hälft.

Den första av dessa överenskommelser är den så kallade decemberkompromissen från 1906, i vilken arbetsgivarsidan (SAF) formellt ställde sig bakom kollektivavtalssystemet och godtog arbetarnas rätt att organisera sig fackligt, samtidigt som arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet erkändes från arbetstagarorganisationen (LO). I och med decemberkompromissens undertecknande kom kollektivavtalen att innehålla tre olika regelverk (regleringar för löner och anställningsvillkor, kollektivavtalens förhandlingsordningar och allmänna bestämmelser), som återfinns även

² Redogörelsen är översiktlig och för läsare som önskar fördjupa sig hänvisas till de referenser som ges i detta kapitel eller till annan litteratur på området.

i dagens kollektivavtal. Kompromissen hade en stor inverkan på det kollektivavtals-system som sedan växte fram och har det även i dagens avtal, inte minst då avtalen reglerar hur och när det är accepterat att använda stridsåtgärder samt när det ska råda arbetsfred. Det sistnämnda är ofta kopplat till de avtal som sluts i samband med centrala löneförhandlingar inom arbetsmarknadens olika områden. Dessa regleringar om arbetsfred och stridsåtgärder är aktuella än idag, även om de är aningen modifierade (Elvander, 1988; Kjellberg, 2001; Lundh, 2010). Det bör dock noteras att även lagstiftning numera finns inom området som bland annat reglerar regler vid konflikt. Lagstiftningen begränsar parternas möjlighet att avtala inom området.

Den andra centrala överenskommelsen, 1938 års Saltsjöbadsavtal, reglerade förhandlingsordningen mellan arbetsgivare och arbetstagare (Lundh, 2010). Den förhandlingsordning och konfliktlösningsmodell som överenskoms skulle förhindra att det vid löneförhandlingar utbröt arbetsmarknadskonflikter som kunde komma att påverka tredje part (Elvander, 1988). I och med Saltsjöbadsavtalet tog SAF och LO på sig ansvaret för att de centrala huvudavtal som slöts mellan parterna även skulle accepteras av de enskilda medlemsförbunden för att därmed bli gällande kollektivavtal. Den tid som följde efter Saltsjöbadsavtalets undertecknande, fram till slutet av 1960-talet, kännetecknades av en stark samarbetsanda mellan parterna; denna ”Saltsjöbadsanda” har även kommit att bli internationellt känd som den ”svenska modellen” (Elvander, 1988; Kjellberg, 1998, 2001; Lundh, 2010).

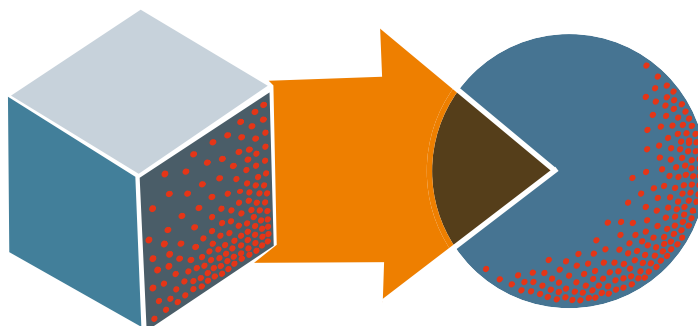
Det som kännetecknar svensk arbetsmarknad och den ”svenska modellen” är statens begränsade inflytande. Arbetsmarknadslagstiftningen är i viss mån begränsad och huvudsakligen dispositiv, vilket innebär att ansvaret för att reglera arbetsmarknaden i stor utsträckning vilar på parterna (Elvander, 1988; Kjellberg, 2001; Meidner, 1997; Sverke, 1997). Här har kollektivavtalen en central funktion och kollektivavtalssystemet som utvecklades under 1900-talet har sedan upprinnelsen spelat en viktig roll för lönebildningen i Sverige (Karlsson, Malm Lindberg, Stern, Lundqvist & Larsson, 2014; Lundh, 2010). Avtalens centrala funktion, tillsammans med en hög organiseringsgrad hos såväl arbetsgivare som arbetstagare, gör att avtalens inverkan på lönebildningens förutsättningar är påtaglig.³

Den solidariska lönepolitiken

Lönebildningen har under lång tid kännetecknats av den ”solidariska lönepolitiken”, en lönepolitisk modell som utformades av LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner under mitten av 1900-talet. Ett centralt inslag i modellen var ”lika lön för lika arbete”, där framförallt arbetets svårighetsgrad och karaktär och inte företagets effektivitet skulle avgöra lönerna. Den konkurrensutsatta sektorn (vid den tiden exportindustrin) fungerade som norm vid de centrala förhandlingarna, vilket innebar att löneökningarna i denna sektor blev vägledande för hur stora ökningarna fick vara inom övriga kollektivavtalsområden. Även om allt fler sektorer kommit att utsättas för ökande konkurrens så sätter exportindustrin det så kallade ”märket” för löneökningar i industriavtalet, vilket sedan är normerande för efterföljande avtalsförhandlingar (för en mer utförlig beskrivning, se t ex Karlsson et al., 2014; Lundh, 2010).

³ Sverige kännetecknas av att majoriteten av företagen är medlemmar i arbetsgivarorganisationer och av en, i internationell jämförelse, hög facklig anslutningsgrad, som fortfarande ligger över 70 procent (Kjellberg, 2001, 2017). Det faktum att majoriteten av arbetsgivarna tecknar kollektivavtal – och att många oorganiserade företag tecknar så kallade hängavtal – innebär att omkring 85 procent av alla löntagare i privat sektor och att samtliga i den offentliga sektorn täcks av kollektivavtal (Kjellberg, 2017; Medlingsinstitutet, 2017).

Medan det på svensk arbetsmarknad i stort sett råder en samsyn kring vikten av ett ”märke”, med en tydlig lönekostnadskontroll tillsammans med faktiska reallöneökningar, har den solidariska lönepolitiken blivit alltmer ifrågasatt. Flera menar att den har oönskade normerande inslag med effekten att lönenivåerna i mer framgångsrika och vinstgenererande företag hålls nere (se t ex Lundh, 2010), istället för att vinstdrivande verksamheter genom löneökningar och löneskillnader skulle kunna attrahera och behålla arbetskraft i större utsträckning än mindre framgångsrika verksamheter. Framgångsrika företag skulle genom detta kunna anställa mer personal för att därmed bidra till ökad sysselsättning på arbetsmarknaden (Lundh, 2010; Nilsson & Ryman, 2005). Modellen bygger även på en tanke om att kollektivavtalsenliga löneökningar gäller alla företag och att verksamheter som saknar förmåga att betala avtalsenliga löner istället ska rationalisera för att undvika nedläggning. Dock finns det de som hävdar att löneskillnaderna i och med modellens genomslag har minskat, såväl mellan branscher som mellan olika kategorier av arbetstagare, och därmed bidragit till en begränsad lönespridning (se t ex Karlsson et al., 2014).



En alltmer lokal lönebildning

Den centrala lönebildningsmodellen och den solidariska lönepolitiken har således blivit ifrågasatta, även om de också har försvarats. En aspekt som lyfts fram är att modellen är ett hinder för en väl fungerande arbetsmarknad, bland annat med begränsade möjligheter att använda lönen som incitament (Lund, 2010). I linje med det menar somliga att den solidariska lönepolitiken och principen om ”lika lön för lika arbete” under 1970-talet istället mer kom att bli ”lika lön för alla” (Granqvist & Regnér, 2004). De centrala avtalen hade sedan 1960-talet ändrat form från att inledningsvis medge ett visst utrymme för en lokal lönebildning, till ett alltmer minskat lokalt mandat parallellt med en generell löneutjämning över hela arbetsmarknaden (Lundh, 2010). Arbetsgivare eftersträvade därför i allt större utsträckning en lönespridning tillsammans med att använda lönen som incitament. Detta resulterade i löneglidning (Granqvist & Regnér, 2004) som i vissa fall motsvarar upp till 50 procent av de totala löneökningarna (Lundh, 2010). I förlängningen av den kritik som riktats mot det centraliserade lönebildningssystem som skapats under 1900-talet började en förändring att ske under 1980-talet. Då började den centrala lönebildningen att successivt ersättas av en blandning av centrala avtal och mer lokal lönebildning med ökade inslag av individuell lönesättning (Lundh, 2010). Denna utveckling innebar en gradvis övergång från centraliserad till decentraliserad lönebildning, vilket resulterat i mer verksamhetsnära lönebildning och individuell lönesättning. Utvecklingen har även inneburit att arbetare gradvis kommit att få en lönesättningsmodell som alltmer liknar den modell som gäller för tjänstemän, vilka historiskt sett haft större inslag av individuell lönesättning (Lundh, 2010).

Avslutande kommentar

Detta kapitel har kortfattat redogjort för framväxten mot mer verksamhetsnära lönebildning. Decemberkompromissen från 1906 och 1938 års Saltsjöbadsavtal är två viktiga grundvalar för det svenska kollektivavtalssystemet och den svenska modellen. Sverige kännetecknades under en lång tid av den solidariska lönepolitiken och tarifflönesystem, men lönebildningen har sedan 1980-talet karakteriserats av ökande decentralisering. Gradvis har detta inneburit ett ökat inslag av verksamhetsnära lönebildning och individuell lönesättning. I nästa kapitel går vi närmare igenom vad individuell lönesättning innebär och hur vanliga olika avtalskonstruktioner är på den svenska arbetsmarknaden.

3. Vad är individuell lön?

Vad som menas med individuell lön är inte självklart. Begreppet öppnar för olika tolkningar. Detta kapitel beskriver vad som menas med individuell lön i denna kunskapsöversikt. Vi ger också en kortfattad beskrivning av individuell lönesättning som en cyklisk process. Dessutom går kapitlet igenom utvecklingen av olika avtalskonstruktioner som innehåller individuell lönesättning och beskriver hur dessa utvecklats under senare år.

Individuell lön

All lön som sätts utifrån egenskaper hos individen skulle kunna benämnas individuell. Lön som bygger på ålder och anställningstid skulle därmed, åtminstone i teorin, kunna benämnas som individuell. Det som oftast menas med individuell lön är däremot lön och löneökningar som individen kan påverka på något sätt. Vad som ligger till grund för den individuella lönen varierar. Det kan vara sådant som utbildning, erfarenhet eller formell kompetens, men allt vanligare är att arbetsutförandet och arbetsresultatet ligger till grund för individuell lön. Det innebär att individuell lön bygger på *vad* som görs i arbetet och *hur* arbetet utförs. Det som har att göra med *vad* som görs utgår i många fall från ansvarsområde och svårighetsgrad i arbetsuppgifter. *Hur* något görs har att göra med mer kvalitativa aspekter av arbetsutförandet, så som skicklighet, samarbetsförmåga, flexibilitet, förändringsbenägenhet och initiativförmåga. Lön som bygger på sådana kriterier kan beskrivas som differentierad och prestationsbaserad. Det är sådan lön som ofta benämns som individuell (Neu Morén & Lindvall, 2013).

Med individuell lön menas i denna rapport lön som i någon mån är differentierad utifrån de ovan nämnda aspekterna av *vad* och *hur*. I praktiken handlar individuell lön om en, ofta årlig, eventuell permanent löneökning, som till någon del är baserad

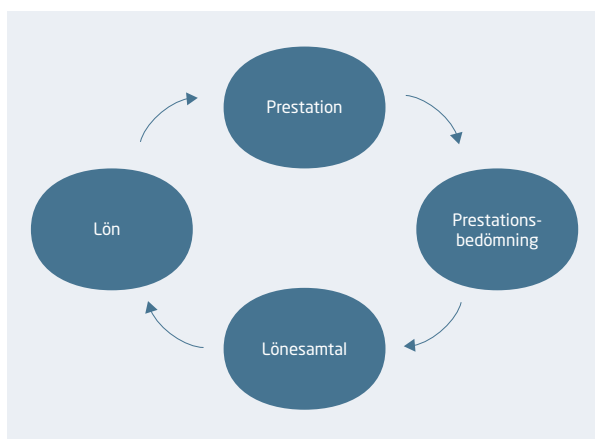


på den anställdas arbetsutförande. Kunskapsöversiktens huvudsakliga fokus är på individuell lön, enligt definitionen ovan, där även ingångslön (se t ex Fredriksson, Hensvik & Nordström Skans, 2015; Säre-Söderbergh, 2007) och lönespridning (se t ex Granqvist, 2013) blir relevanta att beakta. Däremot omfattar rapporten inte bonussystem (se t ex Granqvist, 2009), vinstdelning (se Karlsson & Malm Lindberg, 2016), löneskillnader mellan kvinnor och män (se t ex Boye, Halldén & Magnusson, 2017) eller etnisk diskriminering (Ahmed, 2015).

Individuell lönesättningsprocess

Tillvägagångssättet för att bestämma anställdas individuella lön vid en årlig lönerevision benämns individuell lönesättningsprocess. En sådan process innefattar vanligen att individens arbetsutförande bedöms och återkopplas till individen (ofta i ett lönesamtal) och att bedömningar av arbetsprestationen sedan ligger till grund för den lön som individen får (där en lönerevision inte nödvändigtvis behöver resultera i en ökning). Vem eller vilka som gör prestationsbedömningen varierar, liksom hur stor del av löneutrymmet som fördelas utifrån en bedömning (se nästa avsnitt för hur vanliga olika avtalskonstruktioner är på arbetsmarknaden). Lönesättningsprocessen kan ses som en cyklisk process. Figur 2 beskriver, på ett förenklat sätt, denna cykliska process. Lönen, som baseras på tidigare arbetsutförande, antas ha betydelse för individens prestation. Denna prestation ligger i sin tur till grund för prestationsbedömningen som kommuniceras vid ett lönesamtal och som avgör lönen osv. Den löneökning som baseras på tidigare arbetsutförande antas således ha betydelse för individens framtida prestation och denna prestation ligger i sin tur till grund för nästa prestationsbedömning som kommuniceras vid nästa lönesamtal osv. I internationell forskning brukar denna typ av lön benämnas som "merit pay" (meritlön) eller "pay-for-performance" (lön som baseras på arbetsprestation), det vill säga en lön som sätts utifrån arbetsresultatet på basis av vissa på förhand givna kriterier.

Figur 2. Lönesättning som en cyklisk process.



Avtalskonstruktioner och individuell lönesättning

Avtal på svensk arbetsmarknad skiljer sig åt mellan branscher, yrken och kollektiv. Medlingsinstitutet har kategoriserat samtliga löneavtal och rangordnat dem i sju kategorier från "lokal lönebildning" till "generell höjning" (se tabell 1). Kategorin "lokal lönebildning" (nummer 1 i tabellen) innebär att det är de lokala parterna som bestämmer löneutrymme och fördelningsprinciper. Alternativt revideras lönen direkt mellan medarbetare och chef. Denna avtalskonstruktion ger således störst frihet och ansvar till de lokala parterna och kallas ibland för "sifferlösa avtal" eller "process-

avtal” (Medlingsinstitutet, 2016). Löneavtal inom denna kategori har ingen individgaranti, d v s det finns ingen garanti om att alla inom avtalet är garanterade en viss höjning. Dessa avtal har inte heller någon ”stupstock”, d v s det finns inget fastställt löneutrymme som träder i kraft om de lokala parterna inte skulle komma överens. Vissa avtalskonstruktioner har en lönepott med eller utan individgaranti. Lönepotten innebär att löneutrymmet är bestämt i centrala avtal, men att de lokala parterna avgör hur potten fördelas. När det finns en lönepott med individgaranti finns en fastställd minimisumma som alla inom avtalsområdet är garanterade i löneökning. Generell höjning (nummer 7 i tabell 1) är den avtalsform som lämnar minst utrymme för de lokala parterna. I denna avtalskonstruktion fastställer det centrala avtalet lönehöjningen för alla som omfattas av avtalet. I denna kategori ingår tariffer och ackordsbaserade avtal (Medlingsinstitutet, 2016).

Utifrån denna kategorisering av Medlingsinstitutet är det ”lokal lönebildning” (kategori 1 i tabell 1) som lämnar störst utrymme för individuell lönesättning. Avtalskonstruktionerna 2–5 i tabellen ger ett visst utrymme för individuell lönesättning, medan kategorierna 6–7 i tabellen inte lämnar något utrymme för individuell lönesättning. Avtalskonstruktionerna 1, 2 och 4 saknar individgarantier.

Tabell 1. Avtalskonstruktionernas fördelning mellan 2006 och 2016 (samtliga sektorer). Andel anställda som omfattas i procent.

Avtalstyp	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Lokal lönebildning	10	9	9	9	8	13	11	13	18	23	24
2. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek	4	4	4	20	25	23	21	22	16	12	12
3. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek och någon form av individgaranti	14	11	11	26	1	4	4	4	4	4	6
4. Lönepott utan individgaranti	24	23	23	6	7	9	25	23	25	26	24
5. Lönepott med individgaranti alternativt stupstock om individgaranti	31	37	37	21	43	29	14	15	13	13	11
6. Generell höjning och lönepott	10	10	10	11	10	12	14	14	14	14	14
7. Generell höjning	7	6	6	7	6	10	11	10	8	8	10

Källa: Medlingsinstitutet (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017).

OBS. Avrundningar i Medlingsinstitutets rapporter gör att procenttalen inte alltid summeras till 100.

Det lokala inflytandet att fördela löneutrymmet har ökat under perioden 2006–2016 (se tabell 1). Under den senaste tioårsperioden har avtalskonstruktioner med lokal lönebildning (kategori 1 i tabellen) ökat så att det 2016 var omkring en fjärdedel av alla anställda som omfattades av denna typ av löneavtal. På motsvarande sätt har avtal med individuellt fördelat löneutrymme (summering av kategorierna 1, 2 och 4) ökat från 38 procent till 60 procent under tioårsperioden. Denna trend mot en allt mer lokal och verksamhetsnära lönesättning är inte unik för Sverige utan kännetecknar även den internationella utvecklingen (OECD, 2012). Det är dock långt ifrån alla anställda på den svenska arbetsmarknaden som omfattas av lokal lönebildning eller verksamhetsnära lönesättning. Förekomsten av lokalt inflytande och verksamhetsnära lönesättning varierar mellan sektorer och yrkeskategorier.

Som framgår av tabell 2 är avtalskonstruktioner som saknar individgarantier (kategorierna 1, 2 och 4) vanligare i kommuner och landsting samt i statlig sektor, i jämförelse med den privata sektorn. Individuell lönesättning är också vanligare bland tjänstemän än bland arbetare (d v s anställda som omfattas av avtal tecknade av något av LO:s medlemsförbund). I den statliga sektorn finns inga avtal med centralt angivna löneutrymmen (även om det finns ”stupstockar” som anger löneutrymme om de lokala parterna inte skulle komma överens; kategori 2). I kommuner och landsting är lokal lönebildning (kategori 1) den i särklass vanligaste avtalskonstruktionen bland tjänstemän, medan samtliga arbetare omfattas av lönepott utan individgaranti (kategori 4). Skillnaden mellan arbetare och tjänstemän är tydligast inom den privata sektorn, där tjänstemän i större utsträckning omfattas av lokal lönebildning och individuell lönesättning. I den privata sektorn omfattas omkring en fjärdedel av tjänstemännen av lokal lönebildning (kategori 1) och en ungefär lika stor andel av lokal lönebildning med stupstock (kategori 2). För arbetare i privat sektor är generell höjning och lönepott (kategori 6; 36 procent) och generell höjning (kategori 7; 25 procent) vanligast.

Tabell 2. Avtalskonstruktionernas fördelning mellan olika sektorer samt mellan arbetare och tjänstemän 2016. Andel anställda som omfattas i procent.

Avtalstyp	Privat sektor	Staten	Kommuner och landsting	Samtliga sektorer
1. Lokal lönebildning	10	46	49	24
Arbetare	0	0	0	0
Tjänstemän	24	49	99	51
2. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek	14	54	0	12
Arbetare	5	100	0	4
Tjänstemän	27	51	0	22
3. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek och någon form av individgaranti	9	0	0	6
Arbetare	3	0	0	2
Tjänstemän	17	0	0	9
4. Lönepott utan individgaranti	14	0	50	24
Arbetare	13	0	100	37
Tjänstemän	17	0	0	9
5. Lönepott med individgaranti alternativt stupstock om individgaranti	17	0	0	11
Arbetare	18	0	0	13
Tjänstemän	15	0	0	8
6. Generell höjning och lönepott	22	0	0	14
Arbetare	36	0	0	26
Tjänstemän	0	0	0	0
7. Generell höjning	15	0	1	10
Arbetare	25	0	0	18
Tjänstemän	1	0	1	1

Källa: Medlingsinstitutet (2017).

Till kategorin arbetare räknas anställda som omfattas av avtal som tecknats av något av LO:s medlemsförbund.

OBS. Avrundningar i Medlingsinstitutets rapporter gör att procenttalen inte alltid summeras till 100.

Avslutande kommentar

I Sverige, liksom i en stor del av världen, kan man skönja en trend mot mer lokal lönebildning och individuell lönesättning. Vi har i detta kapitel definierat individuell lön som lön som bygger på *vad* som görs i arbetet och *hur* arbetet utförs, det vill säga lönesättning som baseras på de anställdas arbetsutförande i termer av både kvantitet och kvalitet. Trenden mot alltmer lokal lönebildning är tydlig under den senaste tioårsperioden. Denna trend har varit olika stark i olika sektorer av arbetsmarknaden liksom för olika yrkeskategorier. Lokal lönebildning och individuell lönesättning är mer förekommande i den statliga sektorn och inom kommuner och landsting, jämfört mer den privata sektorn. I den privata sektorn omfattas majoriteten av tjänstemän av avtal som saknar individgarantier, medan generella höjningar (med eller utan lönepott) är vanligast bland arbetare.

4. Anställdas inställning till individuell lönesättning

De kartläggningar av attityder till individuell lönesättning som finns har framförallt genomförts av arbetsmarknadens parter. Flera fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer har genomfört undersökningar på detta område och det finns även en del forskningsrapporter. Frågor om anställdas attityder till individuell lönesättning ställs på olika sätt och är riktade till olika sektorer av arbetsmarknaden, yrkesgrupper eller kategorier av anställda. Därför är undersökningarna inte direkt jämförbara, varken mellan olika organisationer eller för samma organisation över tid. Undersökningarna riktar sig ofta till medlemmar i olika fackförbund och ibland till förtroendevalda. Ingen av undersökningarna kan sägas gälla ett representativt urval av arbetstagare i hela Sverige. Däremot har det genomförts enstaka kartläggningar baserade på nationellt representativa urval av anställda inom i specifika sektorer, så som inom kommunal sektor (Carlsson & Wallenberg, 1999), i landstingssektorn (Wallenberg, 2000a) och inom staten (Sverke, Näswall & Hellgren, 2004). Det saknas dock representativa undersökningar inom privat sektor. Det är således inte möjligt att, utifrån det material som finns tillgängligt, uttala sig om vad anställda i Sverige generellt anser om individuell lönesättning. Däremot går det att redovisa vad olika undersökningar har kommit fram till, vilket görs nedan med fokus på de mer aktuella uppgifterna.

Den mest aktuella undersökningen, som vi känner till, genomfördes av Svenskt Näringsliv (Karlsson Håål & Hedin, 2015). Denna undersökning vände sig till både offentliganställda och privatanställda och undersökte anställdas inställning till individuell lönesättning och syn på kopplingar mellan arbetsutförande och löneökningar. I den undersökningen framkom att ungefär 55 procent av samtliga tillfrågade tyckte att den som gör en extra bra insats ska få en större löneökning än andra. Däremot uppgav en lägre andel (37 procent) att den som gör en sämre insats ska få en mindre löneökning än andra. De faktorer som flest tyckte skulle påverka lönen var arbetsprestation, hur individen använder sin kompetens i jobbet, arbetsresultat och hur ansvarsfullt jobbet är, där omkring 80 procent av alla svarande tyckte att dessa faktorer skulle påverka lönen (Karlsson Håål & Hedin, 2015). I denna undersökning ställdes också frågor om hur lönen sätts idag och hur de tillfrågade skulle önska att lönen sattes. Den vanligaste modellen för lönesättning, enligt denna undersökning, var genom överenskommelser mellan den anställda och den lönesättande chefen. Det var 37 procent som svarade att lönesättningen gick till på detta sätt på deras arbetsplatser, medan 54 procent önskade att lönen skulle sättas på detta sätt.

Fackförbundet Kommunal har genomfört undersökningar bland sina medlemmar vid flera tillfällen från slutet av 1990-talet. I en av de senaste undersökningarna, från 2011, framkom att en stor andel (över 70 procent) av de svarande ansåg att skillnader i arbetsprestation bör ge skillnader i lön; detta gällde både privatanställda och offentliganställda och såväl kvinnor som män (Wallenberg, 2012). Ungefär 52 procent ville att inslagen av individuell lönesättning skulle öka. En annan undersökning från Kommunal visar att inställningen till individuell lönesättning tycks variera mellan olika avtalsområden; den studien visar att de som hade större inslag av kollektiv lönesättning, t ex inom trafikbranschen, var mer positiva till kollektiv lönesättning än anställda inom avtalsområden som redan har större inslag

av individuell lönesättning, som exempelvis inom hälso- och sjukvård och olika former av omsorg (Kommunal, 2013). I Wallenbergs (2012) undersökning bland Kommunals medlemmar ställdes även frågan om de svarande tror att kvinnor eller män gynnas mest av individuell lönesättning. Det var bara 4 procent i Kommunals undersökning som trodde att kvinnor gynnas mest av individuell lönesättning, medan 40 procent trodde att män gynnas mest. Det var 31 procent som trodde att inget av könen gynnas och 24 procent svarade att de inte visste. Av kvinnorna var det 46 procent som trodde att männen gynnas, medan motsvarande siffra bland män var 18 procent (Wallenberg, 2012). Liknande resultat har redovisats i tidigare rapporter, bland annat en undersökning av närmare 5 000 anställda inom staten (Sverke et al., 2004). Det här innebär att kvinnor och män tycks ha olika förväntningar angående vilket kön som gynnas av individuell lönesättning, men resultatet säger inte hur kvinnor och män uppfattar att den egna lönen påverkas av denna form av lönesättning.

De undersökningar som har genomförts av Saco, akademikerförbundens centralorganisation, har inte studerat anställdas inställning till individuell lön som fenomen utan snarare fokuserat på olika faktorer som kan påverka lönen (se t ex Granqvist & Regné, 2011, 2014) eller handlat om chefers situation i lönesättningen (se t ex Blomskog, 2015; Karlström, 2016). Saco-rapporterna har kommit fram till att kvinnor som har haft lönesamtal generellt sett har högre lön än kvinnor som inte har haft lönesamtal (Granqvist & Regné, 2011, 2014). Resultaten av dessa undersökningar tyder på att skillnaderna varierar mellan sektorer. De kvinnor som haft lönesamtal hade generellt 1,5–2,5 procent högre lön än de som inte hade haft lönesamtal. Motsvarande skillnad bland män inom kommunal och statlig sektor var mellan 1,1 och 1,8 procent, medan det inte fanns någon skillnad i privat sektor mellan män som hade haft respektive inte hade haft lönesamtal (Granqvist & Regné, 2014). Chefens mandat att sätta lön verkar spela roll för vilken betydelse lönesamtalet får för lönen. Exempelvis har man funnit att medarbetare som har haft lönesamtal med en chef med fullt mandat att sätta lön hade något högre lön jämfört med medarbetare som haft lönesamtal med en chef som saknade mandat att sätta lön (Granqvist och Regné, 2011, 2014). Skillnaderna var störst för anställda med lägst lön (Granqvist & Regné, 2011). Det går dock inte att utesluta att det finns andra skillnader mellan arbeten – där medarbetare haft/inte haft lönesamtal eller där chefer har olika mandat att sätta lön – som avgör löneskillnaderna, snarare än lönesamtalet eller mandatet i sig.

Det finns ett antal undersökningar om anställdas inställning till individuell lön som genomfördes under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet. En undersökning bland landstingsanställda, genomförd 1999, visar att det vid denna tidpunkt endast var en mycket liten andel av de landstingsanställda (runt 10 procent) som i hög eller mycket hög grad tyckte att lönen berodde på arbetsutförandet (Wallenberg, 2000a). Runt 60 procent av de landstingsanställda ansåg att skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön. Chefer var överlag mer positivt inställda till individuell lönesättning jämfört med medarbetare; över 60 procent av cheferna ansåg att lönesättningen borde vara mer individuell medan omkring 50 procent av medarbetarna ansåg detta. Bland medarbetarna ansåg runt 30 procent att lönesättningen borde ske mer kollektivt medan det var mindre än 10 procent av cheferna som ansåg detta (Wallenberg, 2000a).

Bland Kommunals medlemmar genomfördes omfattande enkätundersökningar åren 2000 och 2002. Resultaten var stabila över denna tidsperiod och visade att drygt 40 procent av Kommunals medlemmar tyckte att skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön vid både dessa tidpunkter (Wallenberg, 2002a). Det var runt

40 procent som tyckte att lönesättningen borde ske mer kollektivt i den undersökning som genomfördes år 2000 (Wallenberg, 2000b). Yngre (under 35 år) var mer positiva till att skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön jämfört med äldre (över 35 år). Det fanns däremot inte någon skillnad i denna åsikt mellan kvinnor och män eller mellan anställda som arbetade i privat eller offentlig verksamhet (Wallenberg, 2000b). I en undersökning från 1998 av Kommunals medlemsgrupper framkom dock att särskilt kvinnor i vård- och omsorgsyrsken var mer positiva till individuell lönesättning än personer inom andra yrkesgrupper (Alsterdal, 2005).

En annan omfattande enkätundersökning från tiden runt millennieskiftet genomfördes 1999 bland ett nationellt representativt urval av kommunanställda. I denna framkom att runt 50 procent av medarbetarna ansåg att det fanns skillnader i arbetsprestation mellan personer med likvärdiga befattningar (Carlsson & Wallenberg, 1999). I jämförelse med detta ansåg en klar majoritet av såväl chefer som politiskt förtroendevalda att det fanns skillnader i arbetsprestation (omkring 80 procent tyckte att det fanns sådana skillnader). De olika grupperna fick även ta ställning till en fråga om sådana skillnader i prestation också borde ge skillnader i lön. Här var det ungefär 50 procent av medarbetarna och närmare 90 procent av cheferna och politikerna som ansåg att sådana skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön. Bland medarbetarna var män mer positiva till löneskillnader som baseras på arbetsutförandet, medan både kvinnor och män som arbetade som chefer var lika positiva till prestationsbaserad lönesättning. Akademiker och kontorsarbetare var mer positiva till att skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön än läkare, vårdpersonal och förskolepersonal (Carlsson & Wallenberg, 1999).

När det gäller den statliga sektorn genomfördes 2004 en stor enkätundersökning bland ett representativt urval av anställda inom statliga verksamheter (Sverke et al., 2004). I den studien framkom att statligt anställda överlag var relativt positivt inställda till individuell lön. De som tjänade mer var överlag mer positivt inställda till individuell lön, jämfört med de som tjänade mindre. En majoritet (över 60 procent) ville att inslagen av individuell lönesättning skulle öka. När det gäller de statsanställdas syn på hur de ville att lönen skulle bestämmas var det, enligt denna undersökning, 45 procent som ville förhandla om lön och löneökningar med sin närmaste chef (Sverke et al., 2004). En senare undersökning visar på ungefär samma bild, där strax under 40 procent rapporterade att de bestämmer lön med sin chef medan omkring 55 procent uppgav att de vill bestämma lönen tillsammans med sin chef (Arbetsgivarverket, 2016). En undersökning från 2002 riktade sig specifikt till anställda vid landets läns museer, där det bland annat framkom att de flesta ansåg att skillnader i arbetsprestation borde ge skillnader i lön (Wallenberg, 2002b). Inställningen var mer positiv bland chefer än bland medarbetare. Attityden till individuell lön var något mer positiv bland akademiker än bland övriga grupper (Wallenberg, 2002b).

En undersökning, som genomfördes 1999, omfattade anställda metallarbetare på ABB (Nilsson, 2000). Under början av 1990-talet genomförde ABB-koncernen omfattande förändringar som bland annat innebar att en viss del av lönen skulle sättas genom att cheferna gjorde en individuell bedömning av varje medarbeters prestation. I undersökningen från 1999 ingick elva bolag inom ABB-koncernen och åsikterna varierade mellan bolag. I de mest kritiska bolagen ansåg omkring 60–70 procent att det var ”dåligt” eller ”mycket dåligt” att chefen fördelade en viss del av lönen. I de mest positiva bolagen ansåg 30–40 procent att metoden var ”dålig” eller ”mycket dålig”. Det fanns inga nämnvärda skillnader mellan kvinnor och män. Rapporten diskuterar att systemet hade brister i legitimitet och poängterar chefens

betydelse för de anställdas attityder till individuell lönesättning. I de bolag där inställningen till lönesystemet var något mer positiv var medarbetarna generellt mer nöjda med hur cheferna hade lyckats informera om principerna för lönesättningen och motivera lönen för medarbetarna (Nilsson, 2000).

Det är alltid svårt att uttala sig om utveckling över tid, men på basis av de återkommande undersökningarna bland Kommunals medlemmar verkar inställningen till individuell lön ha blivit mer positiv under det första decenniet på 2000-talet (se Wallenberg, 2012). Utvecklingen har gått mot att medlemmarna i större utsträckning tycker att inslagen av individuell lönesättning bör öka. År 2011 ansåg 52 procent att inslagen av individuell lönesättning i den egna yrkesgruppen borde öka, medan motsvarande siffra år 2000 var 39 procent. Även andelen som tycker att skillnader i arbetsprestation bör ge skillnader i lön tycks ha ökat under samma period, från 45 procent år 2000 till 73 procent år 2011. Andelen tillfrågade som själva ville komma överens om sin lön med sin närmaste chef var 28 procent år 2000, medan motsvarande siffra år 2011 var 34 procent. Däremot verkar anställdas upplevelser av återkoppling från lönesättande chef vara oförändrad och relativt låg vid de båda tidpunkterna (Wallenberg, 2012).

Avslutande kommentar

De flesta undersökningarna om anställdas inställning till individuell lönesättning har baserats på urval från den offentliga sektorn, framför allt anställda inom kommuner och landsting. Dessa undersökningar har överlag varit baserade på stora underlag som är representativa för den aktuella sektorn eller branschen, vilket har förutsättningar att ge en relativt god bild av inställningen till individuell lönesättning.⁴ Dessa undersökningar pekar på att det bland anställda inom offentlig sektor tycks finnas en positiv attityd till individuell lönesättning, men även att åsikterna kan skilja sig åt mellan olika grupper. Generellt verkar chefer vara mer positiva till individuell lönesättning än medarbetare. Vissa undersökningar har även funnit att yngre är mer positivt inställda till individuell lönesättning än äldre, liksom att akademiker tycks vara mer positiva jämfört med personer med annan utbildningsbakgrund. Det tycks dock inte finnas någon större skillnad i attityder till individuell lönesättning mellan kvinnor och män, men varken kvinnor eller män verkar tro att kvinnor skulle gynnas av denna form av lönesättning. Det finns en brist på mer generella undersökningar från ett representativt urval av hela Sveriges arbetande befolkning liksom på undersökningar som fokuserar på anställda inom den privata sektorn. Dessutom är många undersökningar från början av 2000-talet. Det skulle således behövas aktuella och generella undersökningar för att det skulle vara möjligt att kunna uttala sig om vad anställda i Sverige tycker om individuell lönesättning idag. Även om en majoritet av anställda tycks hysa en positiv inställning till individuell lönesättning är det angeläget att belysa deras upplevelse av legitimitet i lönesättningen, vilket är fokus för nästa kapitel.

⁴ För en kritisk granskning av undersökningarna av Kommunals medlemmar, se Lapidus (2015).

5. Legitimitet i lönesättningen

Det som gör legitimitet i lönesättningen komplext är att det finns olika sätt att se på vad som är legitimt och rättvist.⁵ Ett sätt att studera detta är att ta utgångspunkt i organisationsforskningen. Begreppet organisationsrättvisa (eng. "organizational justice") lanserades av Greenberg (1987) som ett begrepp för att spegla anställdas upplevelser av hur de anser sig bli behandlade av den organisation som de är anställda i. Rättvisa har dock många olika betydelser och det finns många olika utgångspunkter för vad som kan anses vara rättvist. Legitimitet eller rättvisa i lönesättningen formas av många komponenter. Individens bedömning av legitimitet i lönesättningen beror bland annat på upplevelsen av hur lönesättningen genomförs, men även på hur de prestationsbedömningar som ligger till grund för individuella löneökningar går till. Andra centrala faktorer utgörs av lönekriterierna, den lönesättande chefen, graden av återkoppling och lönesamtalet. Vi ger i detta kapitel några exempel på olika utgångspunkter för vad som kan avses med rättvisa och en kort beskrivning av hur begreppet organisationsrättvisa har utvecklats, med fokus på lönesättning. Sedan följer en genomgång av aspekter som har tagits upp som viktiga för att lönesättningen ska uppfattas som legitim eller rättvis.

Begreppet rättvisa

Det finns många perspektiv på vad som kan utgöra rättvisa (för en beskrivning, se exempelvis Rawls, 1971), vilket också gör att detta område i grunden baseras på moraliska principer. Även om begreppet rättvisa verkar vara i princip universellt, kan uppfattningen om vad som är rättvist och hur resurser ska fördelas, skilja sig åt mellan olika kulturer, grupper och individer (se t ex Erez, 1997; Fischer & Smith, 2003; Jasso, 2005). I många fall utgår perspektiv på rättvisa utifrån fördelning av resurser. Grovt förenklat kan man säga att ett sådant perspektiv handlar om att resurser ska fördelas jämnt så att alla får lika (eng. "equality"). Ett annat perspektiv handlar om att resurser fördelas efter behov (eng. "need"). Ett tredje perspektiv handlar om att resurser ska fördelas efter insats (eng. "equity") (se t ex Adams, 1965). Dessa perspektiv kan naturligtvis nyanseras och appliceras på organisationer (se exempelvis Eib, 2015; Greenberg & Colquitt, 2005). De kan också kopplas till lönesättning. Svenska publikationer som går igenom hur olika rättviseteorier förhåller sig till lönesättning är bland annat Grenholm (2015), Utbult, Norrhede och Ohlin (2004) samt Stråberg (2010).

Rättvisa kan således innebära att fördelning av resurser sker enligt principen "lika till alla", det vill säga att resurser fördelas jämnt till alla oavsett deras kön, ålder, erfarenhet, kunskaper, prestation osv. John Rawls (1971) är en förgrundsfigur för en sådan syn på rättvisa. Det finns dock olika åsikter om vilka resurser det är som i så fall ska fördelas lika och vad detta skulle betyda i ett lönesammanhang. Resurser kan utgöras av yttre grundförutsättningar, exempelvis att alla har rätt till lika god utbildning. Dessa yttre grundförutsättningar kan förvaltas olika och ge upphov till skillnader i lön. En annan linje är att det är utfallet, i form av lön, som ska fördelas

⁵ De termer som använts för legitimitet inom den internationella forskningen är framförallt "justice" eller "fairness", men även begreppet "legitimacy" kan förekomma. Den term som har använts som svensk översättning för dessa begrepp är "rättvisa", så även i denna kunskapsöversikt.

lika. Arbeten skiljer sig dock åt när det gäller fysiska och psykiska krav och ytterligare en linje är därmed att lika arbete ska ge lika lön (se t ex Grenholm, 2015). Detta synsätt innebär en del dilemman, exempelvis när det gäller att avgöra hur mycket olika arbeten ska belönas och vad som utgör lika arbete. Ett sätt att komma ifrån dessa svårigheter är att se arbetskraft som en vara och att priset på varan, det vill säga lönen, avgörs av tillgång och efterfrågan (jfr Karlsson et al., 2014). Mänsklig arbetskraft är dock inte vilken vara som helst och därför finns regleringar som hindrar att detta blir den enda principen för fördelning av lön.

Ytterligare en utgångspunkt för vad som är rättvisa när det gäller lön är att den som presterar bättre och på så sätt bidrar mer till att skapa organisatorisk nytta ska belönas för detta – och således ha högre lön än någon som skapar mindre nytta. Individuell lön bygger främst på denna rättvisepincip, det vill säga att den som bidrar mer ska bli högre belönad än den som bidrar mindre (Maaniemi, 2013). Det finns även inslag av andra rättvisepinciper i individuell lönesättning. Ofta görs en jämförelse med vad andra arbetstagare på arbetsmarknaden – med liknande arbeten – tjänar, vilket relaterar till att lönen till viss del beror på vad en arbetsgivare är beredd att betala för en viss tjänst. I en sådan jämförelse med liknande arbeten finns inslag av tillgång och efterfrågan (jfr ”marknadslöneanpassning”), men även inslag av ”lika lön för lika arbete”.

Individuell lönesättning knyter an till forskningsområdet organisationsrättvisa. Grunden för denna teoribildning har varit den så kallade rättviseteorin (ursprungligen kallad ”equity theory”) som utgår från att något är rättvist fördelat när det finns en balans eller samstämmighet mellan det som personen bidrar med och det som hon eller han får tillbaka (Adams, 1965). Enligt teorin jämför sig människor även med andra personer när de gör denna rättvisebedömning. Bedömningen av i vilken utsträckning resurser fördelas rättvist utgår således från personens uppfattning av vad hon/han presterar i förhållande till vad hon/han får i belöning, jämfört med vad andra presterar och får i belöning. I senare teoribildning kallas denna form av rättvisa för *distributiv rättvisa* (se t ex Colquitt, 2001), eftersom den fokuserar på hur rättvist en person anser att en viss resurs, så som lön, distribueras/fördelas. Som framgår av teorin förutsätts att personer kan göra en adekvat bedömning av sin egen prestation jämfört med andras prestationer. Det finns dock en risk för en ”över medel-effekt”, det vill säga att de flesta tror att de presterar bättre än genomsnittet (Kruger & Dunning, 1999). Såväl enskilda studier som metaanalyser (som sammanställer resultat av en mängd olika studier) visar ett positivt samband mellan lönehöjning och upplevelser av distributiv rättvisa, men även andra upplevelser av rättvisa, på så sätt att de som får en större lönehöjning tenderar att rapportera högre nivåer av upplevd rättvisa (Cohen-Charash & Spector, 2001; Lee & Farh, 1999). Det är möjligt att tolka detta som att större lönehöjningar bekräftar människors känsla av att vara bättre än genomsnittet och därför bidrar till en högre rättvisupplevelse. Som framgår av teorin har det också betydelse med vem personen jämför sig. Är det till exempel andra anställda inom samma företag eller på arbetsmarknaden i stort? Jämför man sig med personer som har samma typ av arbete, liknande utbildning, samma kön osv? Individer kan även ha multipla referensgrupper, vilket gör rättvisebedömningen än mer komplex (Bygren, 2004).

Bedömningen av om något är rättvist eller inte beror inte bara på hur utfallet distribueras utan även på om tillvägagångssättet – processen – för att fördela en resurs upplevs vara rättvist (Gilliland & Cahn, 2001; Greenberg, 1990; Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Denna dimension av rättvisa benämns vanligen som *procedural rättvisa*. De faktorer som har beskrivits

som avgörande för om en person upplever en process som rättvis är följande (Leventhal, 1980):

- 1 i vilken utsträckning beslut baseras på korrekt information;
- 2 om processen är noggrant genomförd;
- 3 om felaktigheter är möjliga att justera;
- 4 om alla berörda parter är representerade och har möjlighet att komma med synpunkter på processen;
- 5 om processen sker utan inslag av fördomar eller diskriminering;
- 6 i vilken utsträckning processen anses vara etiskt och moraliskt försvarbar;
- 7 om det finns en kontinuitet så att processen är likartad vid olika tidpunkter eller för olika grupper av personer.

Forskning inom organisationsrättvisa har även uppmärksammat att det personliga bemötandet, det vill säga interaktionen mellan medarbetaren och företrädare för organisationen (eng. "interactional justice"), också har betydelse för upplevelsen av rättvisa (Bies & Moag, 1986). Det innebär att inte bara fördelningen av resurser (den distributiva aspekten) och processen för fördelningen (den procedurala aspekten) är väsentliga, utan att även samspelet mellan chefer och medarbetare är en viktig aspekt i upplevelser av rättvisa. Denna interaktiva aspekt har senare delats upp i ytterligare två dimensioner. Den ena av dessa handlar specifikt om relationen mellan chef och medarbetare (eng. "interpersonal justice"; Bies & Moag, 1986) och på svenska benämns denna dimension ofta som *mellanmänsklig rättvisa* (Anderson-Stråberg, Hellgren & Sverke, 2005). Viss forskning om rättvisa fokuserar specifikt på att det måste finnas någon, till exempel en arbetsgivare eller en lönesättande chef, som kan hållas ansvarig för att en situation ska uppfattas som rättvis eller orättvis (Cropanzo, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001; Folger & Cropanzano, 2001). För att en löneprocess ska uppfattas som rättvis, enligt dimensionen mellanmänsklig rättvisa, behöver personen uppleva sig bli behandlad med respekt och värdighet och med ett språk utan fördomar. Den andra aspekten av interaktiv rättvisa fokuserar på om medarbetare upplever sig få tillräcklig och korrekt information (eng. "informational justice"; Bies & Moag, 1986), som på svenska brukar benämnas *informativ rättvisa* (Andersson-Stråberg et al., 2005).

Tabell 3. Organisationsrättvisans fyra dimensioner.

Dimension	Distributiv rättvisa	Procedural rättvisa	Mellanmänsklig rättvisa	Informativ rättvisa
Engelsk term	Distributive justice	Procedural justice	Interpersonal justice	Informational justice
Förklaring	Gäller fördelningen av resurser, så som lön. Grad av samstämmighet eller balans mellan det som personen bidrar med och det som personen får tillbaka, i förhållande till andra personers insats och belöning.	Gäller tillvägagångssättet - processen - för hur beslut fattas, t ex när det gäller att fördela resurser så som lön. Grad av inflytande, att processen är opartisk, konsekvent och baseras på korrekt information.	Gäller bemötandet mellan medarbetare och företrädare för organisationen. Att bli bemött ärligt, respektfullt och icke-diskriminerande.	Gäller spridning av information och grad av kommunikation. Att få tillräcklig och korrekt information.
Referenser	Adams (1965); Colquitt et al. (2001)	Colquitt et al. (2001); Greenberg (1990)	Bies & Moag (1986); Colquitt et al. (2001)	Bias & Moag (1986); Colquitt et al. (2001)

Ofta görs en uppdelning av individers upplevelse av rättvisa i de fyra dimensioner som visas i Tabell 3 (distributiv rättvisa, procedural rättvisa, mellanmänsklig rättvisa och informativ rättvisa). Jason Colquitt (2001) och fler efter honom har visat att dessa fyra dimensioner är det som bäst beskriver organisationsrättvisa. De fyra dimensionerna har också tillämpats i lönesammanhang och visat sig kunna reflektera anställdas upplevelser av rättvisa i lönesättningen (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007). Metaanalyser, som sammanställer resultat av en mängd enskilda studier, har också visat att de fyra dimensionerna av organisationsrättvisa hänger samman med en mängd olika attityder och beteenden i arbetet (se t ex Colquitt et al., 2001). Många forskare beaktar alla fyra dimensionerna av rättvisa, medan andra undersöker endast någon eller några av dem. Det är också relativt vanligt att undersöka rättvisa som ett övergripande fenomen, det vill säga anställdas generella uppfattning om en arbetsgivare är rättvis eller inte (Eib, 2015).

Vad kan ligga till grund för upplevd rättvisa i lönesättningen?

Som framgått ovan finns det en mängd internationell forskning som talar för att begreppet organisationsrättvisa kan representeras av fyra dimensioner. Forskning baserad på svenska data har visat att dessa fyra dimensioner kan användas även för att beskriva upplevelsen av rättvisa i lönesättningen i Sverige på ett adekvat sätt (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007). De fyra dimensionerna av lönerättvisa utgörs av:

- 1 distributiv lönerättvisa (d v s hur lön och löneökningar fördelas i en organisation);
- 2 procedural lönerättvisa (d v s hur lönesystemet är utformat, relevansen av bedömningskriterierna och möjligheten att påverka bedömningen eller utfallet);
- 3 mellanmänsklig lönerättvisa (d v s om medarbetaren blir behandlad värdigt, respektfullt och icke-diskriminerande i löneprocessen);
- 4 informativ lönerättvisa (d v s om medarbetaren har fått adekvat och tillräcklig information om löneprocessen och vad som ligger till grund för den egna lönen).

Det finns många faktorer som kan bidra till upplevelser av att bli behandlad på ett rättvist sätt. En generell faktor har att göra med den anställdes övergripande relation till den organisation eller det företag som hon eller han arbetar i. Om företaget upplevs stötta sina anställda generellt (eng. "perceived organizational support" [POS]) är det högre sannolikhet för att de anställda upplever en högre grad av rättvisa (Cohen-Charash & Spector, 2001). En konstruktiv organisationskultur (i jämförelse med en aggressiv eller passiv kultur) antas också bidra till större sannolikhet för att lönesättningen upplevs som rättvis (Erdogan, 2002).

I lönesättningsprocessen ingår flera olika byggstenar som är av betydelse för medarbetarnas uppfattning av hur legitim och rättvis lönesättningen är. Exempel på sådana byggstenar är prestationsbedömningar, lönekriterier, den lönesättande chefen, återkoppling i arbetet och lönesamtalet. Ytterligare faktorer som har undersökts är betydelsen av demografiska bakgrundsfaktorer (t ex ålder och kön) och personlighet. I detta avsnitt går vi kortfattat igenom dessa faktorer betydelse för upplevelser av rättvisa.

Prestationsbedömning

En av utmaningarna i individuell lönesättning är att avgöra vad som är en god arbetsprestation. Detta gäller särskilt i komplexa arbeten, där prestationen inte är direkt mätbar (Alsterdal, 2005). Det finns en omfattande litteratur om hur prestation kan bedömas, något vi återkommer till i kapitel 7. När det gäller prestationsbedöm-



ningens betydelse för om lönesättningen ska upplevas som legitim och rättvis har det framförts att det är viktigt att de anställda känner till *vad* det är som bedöms och har en förståelse för *hur* prestationsbedömningsprocessen går till. Exempelvis har det föreslagits att bedömningar som är systematiska och gjorda under en längre tid bidrar till högre rättvisepplevelser, jämfört med om de baseras på enstaka eller anekdotiska händelser (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001). Dessutom kan man göra en distinktion mellan relativa bedömningar (bedömningar av en individ i relation till andra) och absoluta bedömningar (bedömningar som görs i förhållande till uppsatta mål). Relativa bedömningar antas bidra till lägre grad av upplevd rättvisa just i och med att de är relativa och därmed svårare att förutsäga och förstå för medarbetaren, jämfört med om bedömningarna görs i relation till absoluta kriterier (Erdogan, 2002; se även kapitel 7). Att bedömningarna genomförs på samma sätt för alla anställda antas bidra till högre grad av rättvisepplevelser (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001).

Lönekriterier

För att avgöra vad som är en god prestation brukar olika lönekriterier utarbetas. Utifrån dessa kriterier bedöms medarbetarens prestation och denna prestationsbedömning ligger sedan till grund för lönen efter lönerevisionen. Upplevelser av om dessa lönekriterier är legitima, d v s återspeglar det som anses vara essentiellt i arbetet och mäter prestation och arbetsutförande på ett relevant och rättvist sätt, är avgörande för att lönesättningen ska upplevas som rättvis (Erdogan, 2002; Erdogan, Kraimer & Liden, 2001). En grundförutsättning är att både chefer och medarbetare känner till lönekriterierna. I en undersökning av Svenskt Näringsliv (Karlsson Håål & Hedin, 2015) svarade 80 procent att kännedom om lönekriterierna är viktigt för att lönesättningen ska fungera bra. En annan undersökning, bland Kommunals medlemmar, visade att 45 procent av de tillfrågade kände till lönekriterierna (Wallenberg, 2012). Ytterligare en aspekt är i vilken utsträckning som kriterierna har utformats i samråd med chefer och medarbetare (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001). I Kommunals undersökning var det 20 procent av de svarande som hade varit med och tagit fram lönekriterierna. En kvalitativ undersökning från Finland visar att det kan vara svårt att förstå vad de olika skalstegen, som används för att differentiera mellan medarbetarens prestationer, egentligen representerar (Maaniemi, 2013). Även om det var utskrivet att siffran 3 motsvarar ”bra prestation”, var det svårt – för både medarbetare och chefer – att avgöra vad som var en ”bra prestation” i olika sammanhang. En angränsande aspekt är i vilken utsträckning som medarbetare tycker att cheferna kan bedöma deras prestation utifrån kriterierna.

Den lönesättande chefen

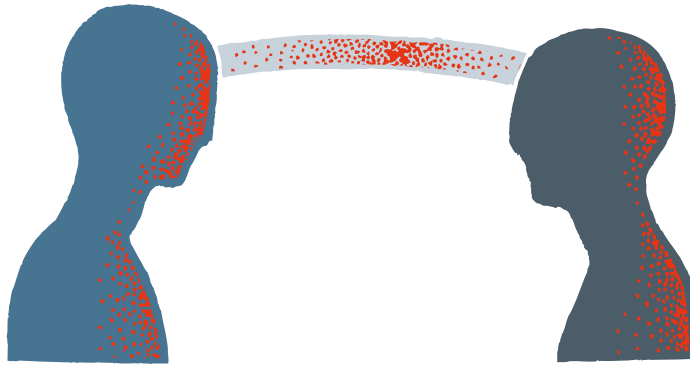
Chefens roll som prestationsbedömare och lönesättare tas upp som en viktig faktor i flera studier. Det är centralt att den som gör prestationsbedömningen (oftast den närmaste chefen) har möjlighet att se och bedöma sina medarbetares prestation. Detta är något som kan vara svårt, till exempel om en chef har många underställda eller om medarbetarna arbetar väldigt självständigt eller har en expertkompetens som ligger utanför chefens expertis (Maaniemi, 2013). Det är viktigt att medarbetarna har möjlighet att ge sin egen bild av sin prestation och att det finns sätt att överklaga bedömningen om chef och medarbetare inte är överens (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001). En annan aspekt som tas upp i flera studier har att göra med kvaliteten på relationen mellan chef och medarbetare. Chefer har ofta olika god relation till olika medarbetare och det finns en risk att detta får betydelse i lönesättnings-sammanhang (Erdogan, 2002; Maaniemi, 2013). Det kan vara svårt att bortse från en personlig relation, vilket försvårar en neutral bedömning. Det kan också finnas en misstanke om att de som har en närmare relation till chefen får en högre prestationsbedömning, även om så inte är fallet (Maaniemi, 2013). En god relation mellan chef och medarbetare kan också vara känsligt när prestationen bedöms som låg. Chefer som är artiga och vänliga och som har en god dialog med sina medarbetare när prestationen diskuteras antas öka rättvisupplevelsen hos medarbetarna (Erdogan, 2002). I kapitel 10 beskriver vi chefens roll och utmaningar närmare.

Återkoppling

När det gäller faktorer som bidrar till upplevelser av högre nivåer av rättvisa har studier funnit att återkoppling på arbetsresultat ("feedback") har betydelse för upplevelsen av rättvisa och tillfredsställelse med lönen. En högre grad av återkoppling tycks vara förknippat med en högre grad av rättvisa. Sådana resultat har exempelvis framkommit i ett representativt urval av undersköterskor och sjuksköterskor i Sverige (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007; Eriksson, Göransson & Sverke, 2011), där de som hade fått mer återkoppling på hur de presterade upplevde lönesättningsprocessen som mer rättvis. Detta kan ha att göra med att återkoppling ger information om den egna prestationen och därmed underlättar förståelsen av hur den egna prestationen förhåller sig till lönen. Det skulle även kunna ha att göra med att de medarbetare som får veta hur de presterar upplever att deras arbete uppmärksammas av chefen, att de blir bekräftade. Återkoppling har visats vara en viktig faktor för upplevd rättvisa även i internationella studier (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001; Maaniemi, 2013). Utöver kommunikation i form av återkoppling har kommunikationen till medarbetarna om hur lönen bedömts visat sig vara viktig för samtliga fyra dimensioner av rättvisupplevelser i enskilda studier (Day, 2011) och för distributiv rättvisa i metaanalyser (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Lönesamtalet

Lönesamtalet utgör en central del av individuell lönesättning. En undersökning bland Kommunals medlemmar, framförallt förtroendevalda, visar att andelen som hade haft lönesamtal hade ökat under 2000-talet från 19 procent år 2000 till 75 procent år 2011 (Wallenberg, 2012). Bland de svarande från Kommunal som arbetade i privat sektor var det 52 procent som hade haft lönesamtal, medan motsvarande siffra för offentligt anställda var 80 procent. Det var dock endast 30 procent som ansåg att cheferna kunde bedöma deras arbetsprestation på ett opartiskt sätt och 31 procent som menade att de kunde påverka lönen vid lönesamtalet. Runt 40 procent förstod endast i låg eller mycket låg grad hur chefen hade bedömt deras arbetsprestation. I en undersökning från Svenskt Näringsliv (Karlsson Håål & Hedin, 2015) framkommer vikten av att chefen kan motivera löneförslaget så att medarbetaren förstår varför hon eller han har fått en viss lön och att chefen kan bedöma medarbetarens arbetsin-



sats och resultat. Över 70 procent ansåg att dessa faktorer var viktiga för att lönesättningen ska fungera bra. I en avhandling baserad på 48 intervjuer av chefer och medarbetare inom statlig verksamhet i Finland (Maaniemi, 2013) tog flera medarbetare upp att det finns skillnader i förmåga bland de anställda att framhäva sin prestation under lönesamtalen, att chefernas förmåga och engagemang i lönesamtalen varierade och att cheferna hade mer information om hur lönesystemet fungerade jämfört med medarbetarna, vilket försvårade dialogen. De utmaningar som cheferna tog upp handlade framförallt om svårigheter med att genomföra prestationsbedömningen och kommunicera resultatet av denna under lönesamtalen.

Personlighet

Forskningen om personlighet i relation till löneupplevelser är relativt begränsad. Det finns dock enstaka internationella studier som visat att personer som är ovilliga att ta risker är mindre benägna att söka sig till yrken med resultatlön (Cable & Judge, 1994). Andra studier har funnit att individer med mer eller mindre positiva eller negativa känslotillstånd skiljer sig åt när det gäller hur nöjda de är med sin lön (Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Det finns relativt begränsat med forskning även när det gäller personlighetens tänkbara betydelse för upplevelser av rättvisa. Negativ affektivitet, det vill säga att ha en tendens att tolka situationer som negativa, har i en internationell sammanställning av studier visat sig ha ett samband med lägre upplevelse av generell organisatorisk rättvisa (Cohen-Charash & Spector, 2001). Svensk forskning tyder på att anställda som är mer emotionellt stabila, mer extroverta, mer öppna för förändring, har en högre förmåga att hävda sig själva och är mer tävlingsinriktade tenderar att ha en något mer positiv attityd till individuell lönesättning, även om betydelsen av dessa personlighetsdrag tycks vara ganska liten (Eriksson et al., 2011). En svensk studie som studerade personlighetens betydelse för upplevelser av rättvisa i lönesättningen (Andersson-Stråberg et al., 2005) fann överlag att personlighet hade begränsad betydelse för lönerättvisa även om extraversion hängde samman med något högre upplevelser av distributiv och procedural rättvisa.

Demografiska bakgrundsfaktorer

Flera studier har visat att demografiska bakgrundsfaktorer så som kön och ålder inte verkar ha någon större betydelse för om lönesättningen upplevs som rättvis, varken under svenska förhållanden (Andersson-Stråberg et al., 2005) eller i internationella studier (Cohen-Charash & Spector, 2001). I de fall då skillnader mellan kvinnor och män ändå framkommit har kvinnor rapporterat att de upplever högre grad av rättvisa jämfört med män (Andersson-Stråberg et al., 2007). Upplevelse av hög jämställdhet i lönefrågor har visat sig hänga samman med högre grad av rättvisa i samtliga rättvisedimensioner (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007).

Avslutande kommentar

Upplevelser av legitimitet studeras ofta genom att mäta upplevelser av att bli rättvist behandlad. Forskning om sådana upplevelser av rättvisa har i huvudsak fokuserat på hur man blir behandlad av organisationen och dess företrädare, men kan även fokusera på upplevelser av lönesättningen. Rättviseupplevelser kan avse hur lön fördelas och processen bakom en sådan fördelning men också interpersonella aspekter såsom i vilken utsträckning medarbetaren anser sig bli respektfullt behandlad och får tillgång till information om lönesättningen. Det finns olika inslag i lönesättningen som kan ha betydelse för om lönesättningen ska upplevas som legitim och rättvis. Hit hör lönekriterier och prestationsbedömningar men också hur chefen ger återkoppling och hur lönesamtalet går till.

6. Arbetsmotivation

Motivation är ett av de mer centrala begreppen inom beteendevetenskapen. Det är dessutom ett ord som är en del av "populärkulturen" på ett sätt som få andra psykologiska begrepp, exempelvis när det gäller hur belöningssystem i organisationer kan bidra till motivation. Motivation är därför ett område som genererat såväl omfattande forskning som en omfattande litteratur i stort. Men vad är egentligen motivation? Ofta definieras motivation som ett system av motiv för olika handlingar som formar och riktar beteenden mot olika mål, som exempelvis arbetsuppgifterna. Sådana definitioner implicerar att det finns ett motiv, en anledning eller ett antagande om orsaker bakom en individs handlingar och att dessa källor till beteenden finns inom individen själv eller kommer från externa faktorer. Ett av de största delområdena inom motivationsforskningen är frågan om vad som ligger bakom och driver individens beteenden i organisationer, det vill säga vad som skapar arbetsmotivation. En ofta använd definition beskriver arbetsmotivation som "en uppsättning energi-framkallande krafter som har sitt ursprung både inom och bortom en individs väsen, som initierar arbetsrelaterade beteenden och bestämmer deras form, riktning, intensitet och varaktighet" (Pinder, 2008, s. 11, vår översättning).

Ambitionen i denna rapport är inte att gå igenom och beskriva alla de teorier om arbetsmotivation som finns i litteraturen (för en genomgång och sammanfattning av olika motivationsteorier, se exempelvis Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johanson, Sverke & Torbjörn, 2012; Pinder, 2008). Fokus är snarare på två teorier som är vanliga i den generella motivationsforskningen och som även används när det gäller frågan om kopplingen mellan lön och motivation, nämligen teorin om självbestämmande ("self-determination theory"; Ryan & Deci, 2000) och målstyrningsteorin (Locke & Latham, 1990).

Självbestämmandeteorin

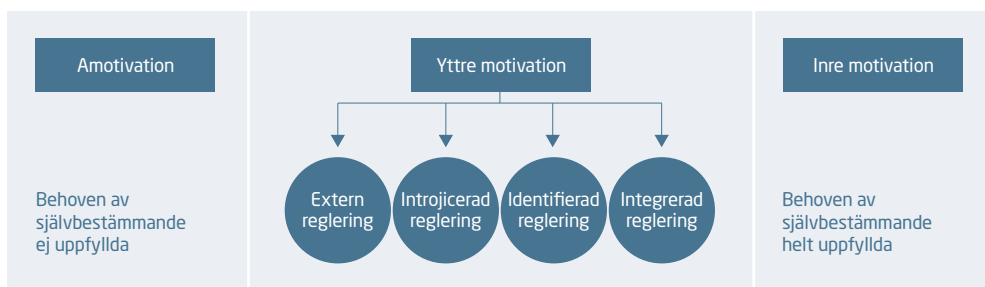
I enlighet med Pinders (2008) definition av arbetsmotivation ovan tar teorin om självbestämmande ("self-determination theory"; Ryan & Deci, 2000) sitt avstamp i konstaterandet att drivkrafterna för ett beteende kan ha sitt huvudsakliga ursprung antingen i faktorer som ligger utanför individen eller i faktorer som ligger inom individen själv. Detta har lett till den numera klassiska uppdelningen i yttre och inre motivation.⁶ Yttre motivation anses vara skapad av externa faktorer som ligger utanför individen (exempelvis lön och andra typer av belöningar, befordran eller att undvika bestraffningar) medan inre motivation antas vara baserad på faktorer inom individen själv (exempelvis personliga intressen, glädje, tillfredsställelse och moralisk eller politisk övertygelse). Teorin antar även att det finns en tredje typ av motivation – eller snarare icke-motivation – som kallas "amotivation" och beskriver ett stadium där motivation helt saknas. Indikationer på detta kan vara avståndstagande, apati och en hög vilja att sluta i organisationen. Amotivation innebär således att det varken finns några yttre eller några inre drivkrafter som genererar beteenden hos individen.

⁶ Ibland benämns dessa även som instrumentella och känslomässiga drivkrafter för beteenden. I den internationella litteraturen benämns de ofta som "extrinsic" respektive "intrinsic" motivation.

Ryan och Decis (2000) resonemang utgår från att människan har tre – medfödda – kritiska psykologiska behov som behöver tillfredsställas, nämligen behov av (1) autonomi, (2) kompetens och (3) en känsla av samhörighet, där autonomi betraktas som det mest betydelsefulla behovet. Autonomi definieras i detta fall som ett behov av kontroll, inflytande och frihet i det att individen helt kan påverka och styra över sina egna handlingar. Kompetensbehovet innebär att individen ständigt antas ha ett behov av att utvecklas och få användning för sina förmågor samt få bekräftelse på sin kompetens (återkoppling från chef). Behovet av känsla av samhörighet relaterar till människans behov av sociala relationer, gemenskap och medverkan i ett större socialt sammanhang (se även Gagné & Deci, 2005).

Huruvida, och till vilken grad, dessa tre behov är uppfyllda antas styra vilken typ av motivation som dominerar en individs olika handlingar. Som framgår av figur 3 antas även att de tre motivationstyperna kan ordnas längs ett kontinuum som främst baseras på individens grad av självbestämmande (tillfredsställelse av behoven av autonomi, kompetens och samhörighet).⁷ Längst till vänster i figuren återfinns amotivation (avsaknad av motivation) som antas karakteriseras av ovilja och en total avsaknad av autonomi i situationen. Längst till höger i figuren återfinns den inre motivationen som karakteriseras av full autonomi samt av att även de andra två psykologiska behoven (kompetens och samhörighet) är tillfredsställda. Här antas individen känna att hennes beteenden och beslut är autonoma och inte under någon annans kontroll, så att dessa beteenden helt har sin grund i en inre drivkraft till att utföra det eller de beteenden som står i fokus. Mellan dessa två ytterligheter ligger fyra olika stadier av yttre motivation som särskiljs genom den grad av självbestämmande som associeras med respektive stadium. Dessa stadier av yttre motivation, som kan rangordnas från lägre till högre grad av självbestämmande, benämns extern reglering (för att uppnå belöningar eller undvika bestraffningar), introjicerad reglering (där självkänslan har sin grund i prestation), identifierad reglering (där individen accepterar de organisatoriska mål och värderingar som ligger till grund för handlandet) och integrerad reglering (som handlar om att målen integreras i den egna självbilden). Inre motivation, i sin tur, handlar om att individen helt och fullt har internaliserat organisationens mål och värderingar och gjort dem till sina egna (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000, 2017). En kärnfråga när det gäller lönesättning är i vilken utsträckning ekonomiska incitament kan tillfredsställa de grundläggande behoven av autonomi, kompetens och samhörighet – och i så fall hur sådana incitamentsystem skulle vara utformade.

Figur 3. Översiktlig beskrivning av självbestämmandeteorin ("self-determination theory").



⁷ Detta är en förenkling av den modell som beskrivs i litteraturen (exempelvis Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017) och syftar här till att kort beskriva grundprincipen för tankegången bakom "self-determination theory".

I empiriska sammanhang är det vanligt att forskningen utgår från de två övergripande motivationstyperna – den yttre och den inre (även om amotivation ibland också inkluderas) – när källan till individens drivkrafter undersöks. Det innebär att individer klassas som dominerade av antingen interna drivkrafter eller externa drivkrafter. Även om självbestämmandeteorin, liksom uppdelningen i yttre och inre motivation, har kritiserats (se exempelvis Gerhart & Fang, 2015; Latham, 2007), används denna uppdelning ofta av både forskare och praktiker i det allmänna samtalet om arbetsmotivation, inte minst i relation till olika typer av externa incitament som lön, bonussystem och andra typer av belöningar. Ett centralt antagande i självbestämmandeteorin är att graden av inre motivation hos individen beror på graden av självbestämmande och inflytande (autonomi) över de uppgifter och beteenden som själva arbetsuppgiften består av. Ett sådant inflytande över arbetsuppgifter och arbetsinnehåll uttrycks ofta i termer av mål för individen och verksamheten, vilket leder till den andra vanligen använda motivationsteorin, nämligen målstyrningsteorin.

Målstyrningsteorin

Den kanske vanligaste motivationsteorin i modern tid utgörs av målstyrningsteorin ("goal setting theory"; Locke & Latham, 1990). I princip all verksamhet är idag mer eller mindre målstyrd och de flesta tänker nog inte ens på målstyrning som ett motivationsverktyg. En viktig utgångspunkt i denna teori är att allt mänskligt



beteende i grunden har som syfte att tillfredsställa någon form av målsättning eller önskan hos individen. Individen antas således bli motiverad av att uppnå olika, på förhand uppsatta, mål samt att det genom formulerandet av dessa mål går att styra riktningen, intensiteten och varaktigheten hos individens beteenden och prestationer. Målstyrning är också den teori som inom forskningen främst har använts för att förstå och utvärdera individens arbetsprestationer (Pinder, 2008).

Målstyrningsteorin, som i sin nuvarande form utvecklades av Locke och Latham (1990), är i korthet baserad på fyra centrala antaganden (se figur 4). Det första gäller *målen svårighetsgrad*, där det generellt antas att individen motiveras starkare av svåra, komplexa och utmanande mål. Dock får inte målen vara för svåra eller orealistiskt höga så att de upplevs vara omöjliga att uppnå. Inte heller får de vara för lätta och banala så att individen upplever målen som triviala. För att målen inte ska

bli meningslösa att jobba emot gäller det därför att hitta den ”rätta nivån” av komplexitet och svårighetsgrad för respektive individ eller arbetsgrupp, beroende på utifrån vilken nivå målen sätts. Det gäller således att matcha målens svårighetsgrad med individens kompetens och utvecklingsmöjligheter för att hitta rätt nivå och skapa en motiverande utmaning för individen. Det andra antagandet handlar om *målens tydlighet*. Målen måste vara specifika och tydliga snarare än allmänna och mer diffusa för att de ska fungera motiverande. Individen måste förstå innebörden av målen och veta när ett mål är uppfyllt eller till vilken grad det har uppfyllts. Det fungerar således mindre bra med mål som är vaga och oklara och där det kan råda olika meningar om huruvida målen är uppfyllda eller inte. Ofta har detta inneburit att organisationer försöker formulera mål som är kvantitativt mätbara och/eller att mer kvalitativa aktiviteter ändå bedöms med hjälp av en kvantitativ skala.

Figur 4. Målstyrningsteorins fyra hörnstenar.

1. **Målets svårighetsgrad** (hur utmanande och komplext målet är).
2. **Målklarhet** (hur tydligt definierat och mätbart målet är).
3. **Målacceptans** (konsekvenserna av måluppfyllelsen är acceptabla för individen).
4. **Feedback** (kontinuerlig återkoppling på beteenden i förhållande till de uppsatta målen).

Det tredje antagandet i målstyrningsteorin gäller *målacceptans*, vilket innebär att individen moraliskt, etiskt och känslomässigt måste kunna acceptera målen och vad de står för. Detta antagande innebär i sin tur att individer inte motiveras av att jobba mot mål som går stick i stäv med deras egen övertygelse. Det fjärde och sista antagandet handlar om *feedback* eller återkoppling på de målrelaterade beteenden som individen uppvisar. När det gäller återkoppling på prestationer så är det ett relativt omfattande forskningsområde, men i korthet har forskningen konstaterat att återkoppling fungerar motiverande och prestationshöjande under förutsättning att några centrala aspekter är uppfyllda (Anseel, Van Yperen, Janssen & Duyck, 2011; Kluger & DeNisi, 1996; Rynes, Gerhart & Parks, 2005). En sådan aspekt är att återkopplingen ges kontinuerligt och löpande i den dagliga verksamheten och inte vid sporadiska tillfällen eller endast vid inbokade medarbetarsamtal. En annan handlar om att återkopplingen ges i nära anslutning till den aktuella händelsen. Ytterligare en aspekt handlar om att återkopplingen relaterar till individens beteenden i den specifika situation som återkopplas och inte till individen generellt i mera svepande ordalag; återkopplingen ska alltså gälla sak (beteende) och inte person.

Ett sätt att öka individers känsla och engagemang för målen är att i möjligaste mån göra dem delaktiga i formuleringen av målen, det vill säga att låta medarbetarna själva vara med och bestämma målen för sitt arbete. Detta ökar individens möjligheter att internalisera målen och göra dem till sina egna, vilket även antas hänga samma med graden av inre motivation gentemot målen och måluppfyllelsen (Kanfer, Frese & Johnson, 2017). I organisationer är stora och övergripande målsättningar ofta nedbrutna till mer konkreta, beteenderelaterade målsättningar på individnivå. Långsiktiga mål är ofta uppdelade i etapper eller delmål, där uppfyllelsen av en etapp eller ett delmål hänger samman med någon form av erkännande (feedback), belöning

eller festlighet för att uppmuntra, vidmakthålla eller skapa entusiasm inför den fortsatta resan mot slutmålen. I linje med detta finns det nästan alltid en tidsaspekt inbyggd i de satta målen och måluppfyllelsen relaterar ofta inte bara till den konkreta uppgiften utan även till att tidsramen (och ibland även budget) har hållits. Den inbyggda tidsaspekten kan göra det viktigt att särskilja målets svårighetsgrad och uppgiftens svårighetsgrad. Om exempelvis person A och person B ges målet att rekrytera 20 kompetenta personer till organisationen och person A får två månader på sig medan person B får en månad, så har de olika svåra uppgifter kopplade till samma måluppfyllelse. Detta kan vara betydelsefullt när återkoppling ges, liksom vid utvärdering av måluppfyllelse (Locke & Latham, 2002). Det finns mycket forskning om målstyrning och dess principer. I huvudsak tycks forskningen vara överens om att kontinuerlig återkoppling i termer av utvärdering och uppföljning av graden av måluppfyllelse är viktiga för att målstyrningen ska fungera motiverande och upplevas som rättvis. En förutsättning är då att återkopplingen och belöningen är på individnivå, vilket är en förutsättning för att skapa motivation (Johnson, Lanaj & Barnes, 2014; Kanfer et al., 2017).

Avslutande kommentar

Motivation är ett begrepp som ofta nämns i samband med lönesättning. Som vi konstaterat ovan är frågan om vad som skapar arbetsmotivation ett stort område inom motivationsforskningen. Vi har kortfattat beskrivit de dominerande teorierna inom området. Självbestämmandeteorin gör en distinktion mellan motivation som beror av externa faktorer (yttre motivation) respektive faktorer inom individen (inre motivation). Målstyrningsteorin konstaterar att mål, för att fungera motiverande, måste vara tydliga och på en "lagom" svårighetsnivå, men även att individen måste kunna se relevansen av målen och acceptera dem. Dessutom pekar målstyrningsteorin på vikten av kontinuerlig återkoppling. Motivation är något som ofta ses som en grundförutsättning för individers arbetsprestation. I kapitel 7 går vi igenom hur arbetsprestation definieras i litteraturen.

7. Arbetsprestation

Hur individer agerar och beter sig i den organisation de är anställda i utgör en av de viktigaste förutsättningarna för organisationens framgång och välmående. Arbetsprestation är ett komplext begrepp som dels antas bero på graden av motivation, dels kan innehålla många olika typer av beteenden. Men det är inte alla individuella beteenden som relaterar till själva arbetsprestationen. Beteenden är vad individen gör och arbetsprestation är det förväntade värdet – för organisationen – av vad individen gör. Arbetsprestation skiljer sig således från termer som produktivitet (output i relation till input) och effektivitet (förmågan att omvandla resurser till produkter och tjänster) genom att begreppet arbetsprestation refererar till värdet av individens beteende för organisationer. Arbetsprestation betraktas ofta som ett fenomen som skiljer ut såväl olika beteenden inom individen som olika beteenden mellan individer, i termer av vilka individer som uppvisar fler eller färre beteenden som är gynnsamma för organisationen (Motowidlo, 2003). En definition av arbetsprestation som ofta används inom beteendevetenskaplig forskning (exempelvis organisationspsykologi och management) baseras på Campbells (1990) modell för arbetsprestation. Campbell definierar arbetsprestation som de individuella beteenden och handlingar som är relevanta för organisationens mål. Denna definition baseras på tre grundantaganden:

- 1 arbetsprestation definieras i termer av beteenden och handlingar snarare än i termer av resultat;
- 2 arbetsprestation inkluderar bara de beteenden och handlingar som är relevanta för organisationens måluppfyllelse;
- 3 arbetsprestation är ett flerdimensionellt begrepp.

Begreppet arbetsprestation

Det är idag vanligt att dela in arbetsprestation i åtminstone tre distinkta typer av beteenden eller dimensioner av prestation (Rotundo & Sackett, 2002). Den kanske mest uppenbara av dessa gäller prestation i själva arbetsuppgiften (eng. "task performance"), vilket kan avse både kvantitet och kvalitet i de uppgifter individen är anställd att utföra. Den andra avser kontextuella beteenden (eng. "contextual performance"), som ofta ligger utanför de ordinarie arbetsuppgifterna men bidrar till organisationens måluppfyllelse. Den tredje dimensionen handlar om kontraproduktiva eller dysfunktionella beteenden (eng. "counterproductive work behavior"), som således skadar organisationen. Dessa tre aspekter, som också åskådliggörs i figur 5, står i fokus för detta kapitel. Vi beskriver kortfattat också andra dimensioner av arbetsprestation och diskuterar avslutningsvis hur arbetsprestation kan bedömas.

Prestation i arbetsuppgiften

Den första aspekten av arbetsprestation berör själva arbetsuppgiften som individen är satt att utföra och handlar således om beteenden som relaterar till individens sätt att utföra specifika arbetsuppgifter (eng. "task performance"). Denna aspekt av arbetsprestation – själva arbetsuppgiften – har även definierats som de ansvarsområden och arbetsuppgifter som för varje enskild individ specificeras i dennes arbetsbeskrivning

(se exempelvis Murphy, 1989). Här är det alltså frågan om beteenden som direkt kan relateras till själva arbetsuppgiften som sådan. Hur mångfasetterad och komplex själva arbetsuppgiften är skiljer sig givetvis mycket mellan olika organisationer, branscher och områden men vanligtvis innehåller de flesta arbetsuppgifter idag en rad olika aspekter och betraktats därmed som ett flerdimensionellt fenomen i sig självt (se exempelvis Campbell, 1990).

Figur 5. Tre dimensioner av arbetsprestation.

Prestation kan definieras som någonting individen faktiskt gör (beteende) och som kan observeras och utvärderas (bedömas). Vanligtvis delas prestationsbegreppet in i tre dimensioner:

1. **Beteenden som relaterar till utförandet av själva arbetsuppgiften**
(prestation i arbetsuppgiften).
2. **Beteenden som hjälper organisationen att nå sina mål**
(kontextuell prestation).
3. **Beteenden som motverkar organisationens måluppfyllelse**
(kontraproduktiva beteenden).

Kontextuell prestation

Kontextuell prestation refererar till beteenden som bidrar till organisationens måluppfyllelse genom sin positiva inverkan på organisatoriska, sociala och psykologiska aspekter av arbetsklimatet och arbetsmiljön i organisationen (eng. "contextual performance"). Kontextuell prestation kan grovt indelas i två olika kategorier. Den ena av dessa inbegriper beteenden som syftar till att organisationen ska kunna fortsätta att fungera så smidigt som möjligt. Exempel på sådana bevarande beteenden är att uppträda hänsynsfullt mot kollegor, att hjälpa kollegor vid behov och att allmänt bidra till en god stämning och en bra arbetsmiljö i organisationen. Ibland benämns denna typ av kontextuell prestation som medarbetarbeteenden ("organizational citizenship behavior" eller OCB; Organ, 1997). Den andra kategorin av kontextuell prestation handlar om beteenden som är ämnade att främja förändringar och förbättringar av organisationens arbetsprocesser inför framtiden. Kontextuella beteenden som relaterar till förändring och utveckling kan handla om att vara kreativ och lösningsorienterad i största allmänhet, att medverka i olika projekt och arbetsgrupper samt att delta aktivt på möten genom att lyssna, komma med egna idéer och förslag på lösningar. Kontextuella beteenden som gagnar organisationen kan vara av många olika slag och variera från situation till situation och från organisation till organisation. Nyttan av dessa beteenden är helt enkelt beroende av i vilken kontext de utförs – alltså kontextuella beteenden (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007).

Kontraproduktiva beteenden

Kontraproduktiva beteenden utgör den negativa sidan av begreppet arbetsprestation och relaterar till beteenden som har en hämmande inverkan på organisationens möjligheter att nå sina mål. Exempel på kontraproduktiva beteenden är stöld, oaksamhet rörande material eller utrustning eller i relation till säkerhet och säkerhetsföreskrifter, döljande av information, maskning, oskäligen frånvaro samt mobbning och andra former av trakasserier.

En integrerad modell över arbetsprestation

Forskningen har vanligen en bred syn på begreppet prestation och inkluderar därför ofta de tre typerna av prestation (prestation i arbetsuppgiften, kontextuell prestation och kontraproduktiva beteenden) i en integrerad modell (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002). Det är även vanligt att prestationsbedömningar i organisationer baseras på olika aspekter av prestation. Tabell 4 ger exempel på beteenden som kännetecknar de olika dimensionerna av arbetsprestation.

Tabell 4. Exempel på beteenden som kännetecknar de olika dimensionerna av arbetsprestation.

Prestation i arbetsuppgiften	Kontextuell prestation	Kontraproduktivt beteende
• Blir klar i tid • God kvalitet • Hög kvantitet • Har (ser till att ha) nödvändiga kunskaper och färdigheter • Bra planering och organisering • Övervakar och kontrollerar processer • Fattar beslut	• Entusiastisk • Tar initiativ • Tar ansvar • Är kreativ • Hjälper andra • Skapar goda relationer med andra • Anstränger sig lite extra när det behövs	• Riktar sitt beteende åt ovidkommande saker • Tar för många och för långa raster • Utför uppgifter slarvigt och/eller felaktigt • Oaksamhet • Kränkande beteenden • Mobbning • Missbruk • Stöld

Medan tidigare forskning har konstaterat att kontextuella beteenden är generaliserbara till nästan alla jobb och organisationer (se t ex Borman & Motowidlo, 1997), är prestation som relaterar till själva arbetsuppgiften mer specifik för den aktuella tjänsten eller den aktuella organisationen. Det har även konstaterats att prestation i arbetsuppgiften till stor del beror på individens kunskaper, förmåga och generella begåvning, genom att dessa faktorer underlättar för individen att lära sig arbetet. Kontextuell arbetsprestation har främst visat sig bero på individens motivation och personlighet. Kontraproduktiva beteenden, å sin sida, tycks främst relatera till individens personlighet (Gonzales-Mulé, Mount & Oh, 2014).

Andra dimensioner av arbetsprestation

Även om den syn på – och uppdelning av – begreppet arbetsprestation som presenterats ovan är den vanligaste, finns det forskare som argumenterar för andra uppdelningar och dimensioner. Ett av de vanligaste alternativen är att använda sig av fler underdimensioner än de tre som nämnts ovan. Detta gäller exempelvis kreativitet som ibland betraktas som en egen separat dimension istället för som en aspekt av kontextuell prestation (Harari, Reaves & Viswesvaran, 2016). I takt med det ökade antalet organisationsförändringar har även underdimensionen ”adaptiv prestation” eller förändringsförmåga blivit alltmer frekvent använd som en aspekt av prestation

i organisationer (se exempelvis Jundt, Shoss & Huang, 2015). Oftast analyseras de olika dimensionerna av arbetsprestation var och en för sig men det förekommer även att alla dimensionerna i slutändan summeras ihop till ett övergripande mått på prestation (Gonzales-Mulé et al., 2014).

Bedömning av arbetsprestation

När det väl är definierat vad som är att betrakta som arbetsprestation, vilka dimensioner som står i fokus och det mer konkreta innehållet i respektive dimension har specificerats, återstår det att bedöma individens grad av arbetsprestation. För vissa yrken eller befattningar kan prestationen helt eller delvis baseras på registrerade siffror (ibland kallade objektiva kriterier) som exempelvis antalet tillverkade eller sålda enheter eller antalet hanterade kundärenden. Det vanligaste sättet att bedöma en individs arbetsprestation är att närmaste chef (ofta lönesättande chef) gör någon form av skattning av sina medarbetares arbetsprestation utifrån några på förhand uppsatta prestations- eller lönekriterier, men det finns även bedömningsförfaranden där arbetskamrater, arbetsgruppen och/eller individen själv skattar sin arbetsprestation. Ofta baseras då "slutpoängen" på någon form av sammanvägning (medelvärde av skattningar avseende flera kriterier eller enligt någon viktningsprincip). Det kan också handla om sammanvägningar av olika bedömares skattningar av medarbetarens arbetsprestation, som vid så kallade 360-gradersskattningar där exempelvis två chefer, en medarbetare och individen själv har skattat prestationen. Forskningen har identifierat en del problem med prestationsskattningar. Ett av dessa problem är att när olika personer genomför en prestationsskattning av samma individ kommer de ofta fram till olika resultat, vilket brukar benämnas som en låg interbedömaröverensstämmelse eller bristande reliabilitet i skattningen (Heidemeier & Moser, 2009). För att komma tillrätta med detta problem har en rad olika bedömningssystem och hjälpverktyg utvecklats, dock utan någon större framgång (DeNisi & Murphy, 2017).



När det gäller bedömning av arbetsprestationer i företag och andra organisationer finns det inga generella standarder eller gemensamma bedömningssystem, till skillnad från exempelvis skolvärlden där det finns standarder för att bedöma elevers eller studenters studieprestationer och därmed sätta betyg. Istället utvecklar varje koncern eller organisation sitt eget bedömningssystem utifrån sin egen specifika verksamhet. Bedömningssystemet skiljer sig således från organisation till organisation med avseende på vad det är som bedöms (kvantitet, kvalitet, vad individen gör och hur individen gör det) och hur detta bedöms (exempelvis med hjälp av olika poängskalor, färger, eller verbala omdömen). Det finns även skillnader i om bedömningen görs relativt (medarbetare jämförs med varandra) eller genom absoluta skattningar

(i relation till en standard eller till på förhand bestämda kriterier) – eller genom en blandning av en relativ och en absolut bedömning. Bedömningssystemen kan även skilja sig åt när det gäller om de främst baseras på medarbetarens konkreta arbetsbeteenden eller om de främst baseras på graden av måluppfyllelse – eller om de utgör en blandning av båda dessa aspekter.

En konsekvens av detta blir att prestationsmått i de studier som exempelvis har undersökt samband mellan motivation och prestation skiljer sig från varandra beroende på hur prestation är definierat och skattat i de olika studierna (d v s de undersökta organisationerna). Exempelvis fann en nyligen publicerad metaanalys (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014) att relationen mellan inre motivation och prestation är starkare om prestationen baseras på kvalitet i arbetsutförandet snarare än på kvantitet. Vidare har forskningen visat att relationen mellan motivation och prestation blir olika beroende på om prestationsmättet baseras på kvantifierbara resultat eller om prestationsmättet fokuserar på individens observerade beteenden (Gerhart & Fang, 2015). Som tidigare nämnts har forskningen även konstaterat att motivation har en starkare relation till prestation om prestationsmättet är mer inriktat mot kontextuell prestation snarare än mot prestation i arbetsuppgiften (Gonzales-Mulé et al., 2014). Hur prestation är definierat och hur prestationsmättet är utformat kan således få konsekvenser för hur starka sambanden blir mellan motivation och prestation.

Avslutande kommentar

Arbetsprestation definieras i forskningen vanligen i termer av tre övergripande dimensioner, som speglar arbetsutförandet inom ramen för vad som krävs för befattningen (prestation i arbetsuppgiften), andra typer av beteenden som hjälper organisationen att nå sina mål (kontextuell prestation) och sådana beteenden som skadar organisationen och motverkar måluppfyllelse (kontraproduktiva beteenden). De bedömningssystem som används i verksamheter skiljer sig mellan organisationer när det gäller vilka dimensioner av prestation som står i fokus, men även ifråga om de tar fasta på specifika beteenden eller grad av måluppfyllelse. Det är också ganska välbelagt att olika bedömare tenderar att skatta samma medarbetare delvis olika och en sådan bristande överensstämmelse mellan bedömare kan ha konsekvenser. Det är således viktigt att bestämma och komma överens om hur prestation i organisationen ska bedömas och att ”kalibrera” bedömarna så att alla i möjligaste mån använder sig av samma måttstock. Vad (d v s vilka beteenden) organisationen vill premiera bör således synas i lönekriterierna och i själva bedömningsverktyget. Detta underlättar för de lönesättande cheferna så att de klart vet vad de ska fokusera sina bedömningar på och vilka beteenden som ska premieras. Detta är även en förutsättning för att lönesystemet och bedömningsförfarandet ska uppfattas som relevant och legitimt av medarbetarna. Sammantaget innebär detta att definitionen av prestation, prestationsmättets utformning och den enskilda bedömarens tillämpning av verktyget för prestationsskattning kan ha betydelse för hur enskilda medarbetare upplever bedömningens relevans – något som även kan forma deras grad av motivation och framtida arbetsprestation.

8. Hur hänger lön ihop med motivation och prestation?

Det finns en hel del beteendevetenskaplig forskning som studerat hur lön förhåller sig till motivation och prestation. Den litteraturen är huvudsakligen internationell medan det finns relativt lite forskning som gjorts i en svensk kontext. Detta kapitel går igenom vad den psykologiska och övriga beteendevetenskapliga forskningen har kommit fram till när det gäller hur lön och individuella löneökningar förhåller sig till motivation och prestation. Inledningsvis går vi kortfattat igenom den vetenskapliga diskussion som förts när det gäller sambandet mellan belöningar och motivation.

Debatten om belöningar och motivation

En av de längsta och mer intensiva debatterna i litteraturen om motivation och arbetsprestation har rört relationen mellan olika typer av belöningar och motivation/prestation. Debatten har främst kretsat kring vilken roll yttre incitament, som exempelvis lön och bonussystem, spelar för motivationen och då främst för den inre motivationen (se t ex Gagné & Forest, 2008). Längre ansågs – och anses i viss mån fortfarande – yttre belöningar och prestationsbaserade lönesystem vara skadliga för individens motivation och kreativitet, och i förlängningen även för individens arbetsprestation. Det har även hävdats att yttre belöningar fungerar bäst när arbetsuppgifterna är enkla och rutinmässiga, medan de fungerar sämre eller rent av hämmande för motivation när arbetsuppgifterna är krävande och utmanande. Förespråkare för detta synsätt finns inom forskningen (Kohn, 1998; Pfeffer, 1997) såväl som inom populärvetenskapen (Amabile, 1998; Frey & Osterloh, 2012; Pink, 2009; för ett svenskt exempel, se Nilsson, 2014). Detta synsätt baseras på den grundläggande tanken att monetära belöningar undergräver – eller släcker ut – den inre motivationen. En sådan potentiellt negativ effekt av yttre belöningar på den inre motivationen kallas inom företagsekonomi för ”the crowding out effect” (se exempelvis Frey & Jegen [2001] och Frey & Oberholzer-Gee [1997] för en sammanfattning av den ekonomiska litteraturen) och inom organisationspsykologi för ”the undermining effect” (se Deci, Koestner & Ryan, 1999).

Denna teoretiska syn på lön och motivation, liksom de forskningsresultat som presenterats som stöd för att belöningar släcker ut den inre motivationen, har dock fått utstå en hel del kritik och ifrågasatts av både teoretiska och metodologiska skäl (se exempelvis Eisenberger & Cameron, 1996). På senare tid har många forskare hävdats att yttre belöningar inte alls behöver vara hämmande för motivation, kreativitet och prestation (se t ex Cerasoli et al., 2014; Gerhart & Fang, 2015; Rynes et al., 2014; Shaw & Gupta, 2015). Kritiken har främst rört det faktum att de flesta studier som har funnit stöd för att ekonomiska belöningar kan släcka ut motivationen är baserade på laboratorieexperiment, vanligtvis på barn eller studenter (exempelvis Deci et al., 1999), och att resultaten inte har kunnat replikeras i fältstudier bland yrkesverksamma individer. Kritiken tar fasta på att resultaten av dessa experimentella studier därmed inte kan generaliseras till arbetslivet – vilket från början heller inte var meningen (Gagné & Deci, 2005). På motsvarande sätt finns det även forskningsresultat baserade på studier av individer i frivilligorganisationer (t ex hjälporganisationer) där man funnit en minskning i inre motivation till följd av externa belöningar (Deckop & Cirka, 2000), men inte heller dessa resultat kan okritiskt överföras till arbetslivet.

Det har även konstaterats att den positiva relationen mellan individuellt baserad lön och arbetsprestation är nästan dubbelt så stark i fältstudier (studier genomförda bland yrkesverksamma i organisationer) jämfört med experimentella studier; denna forskning har även argumenterat för att det i fältstudier inte går att belägga antagandet att yttre belöningar skulle fungera bäst för enkla rutinmässiga arbetsuppgifter (Gerhart & Fang, 2015; Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998). Dock har två metaanalyser (Cerasoli et al., 2014; Weibel, Rost & Osterloh, 2010) konstaterat att en tydligare koppling mellan belöning och prestation har en starkare positiv effekt på prestationen när arbetsuppgifterna är mindre komplexa i jämförelse med mera komplexa arbetsuppgifter. Den litteratur som hävdar att belöningar och prestationsbaserad lön har en positiv inverkan på motivation pekar även på att det finns problem med hur forskningen presenteras. Exempelvis kan det ibland vara svårt att avgöra om forskningsöversikter baseras på rena åsikter baserade på selektivt utvald forskning (t ex Kohn, 1999; Pink, 2009) eller om det rör sig om välbelagda empiriska forskningsresultat (t ex Cerasoli et al., 2014; Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999; Jenkins et al., 1998).

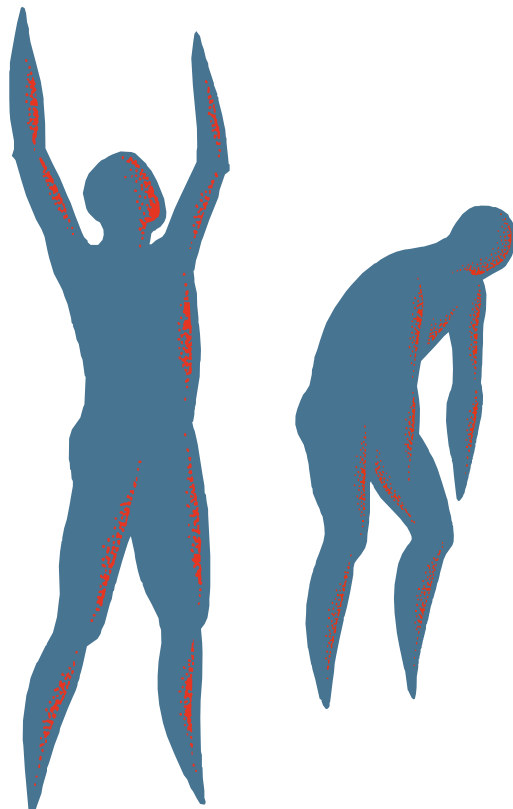
Den mest nyliga forskningen om lön och motivation intar lite av en mellanställning när det gäller debatten om vad belöningar betyder för motivation och prestation. En nyligen publicerad metaanalys (Cerasoli, Nicklin & Nassreelgrawi, 2016), som sammanfattar en större mängd forskning, får exemplifiera detta. Denna metaanalys studerade relationen mellan de tre centrala psykologiska behoven av autonomi, kompetens och social tillhörighet (enligt självbestämmandeteorin; Ryan & Deci, 2000) och arbetsprestation. Denna sammanställning av litteraturen drar slutsatsen att individer som är tillfredsställda med sin grad av autonomi, sin kompetensnivå och sina sociala kontakter på arbetet presterar klart bättre än de som rapporterar en lägre tillfredsställelse av dessa behov, både när det gäller prestation i arbetsuppgiften och kontextuell prestation (Cerasoli et al., 2016). När det gäller den direkta betydelsen av belöningar konstaterar denna metaanalys att det är viktigt att ta hänsyn till hur tydligt belöningar kopplas till tidigare arbetsutförande och hur lång tid som kan förflyta mellan arbetsutförande och belöning – och att man därför bör skilja mellan direkt uttalade (utlovade) belöningar och mera indirekt uttalade (potentiella) belöningar (se även Cerasoli et al., 2014). Direkt uttalad belöning innebär en klar koppling mellan ett beteende och ett utfall (om jag gör X så kommer jag att få Y), medan indirekt uttalad belöning innebär en vagare koppling mellan beteendet och belöningen (om jag gör X så är det möjligt att jag får någon form av Y).

Cerasoli och kolleger (2016) konstaterar vidare, med bas i den forskning som finns när det gäller fältstudier om lönen betydelse för motivation och prestation, att en vagare koppling mellan arbetsutförande och belöning har en positiv inverkan på behovstillfredsställelsen (speciellt för autonomi). Detta antas bero på att belöningen därmed inte upplevs som en så stark kontroll av individens beteende och därmed inte ”släcker ut” individens känsla av autonomi och egeninflytande över sin situation, samtidigt som den är tillräckligt kopplad till arbetsutförandet för att relatera till – och utmana – individens kompetens (jfr målstyrning och målens svårighetsgrad; Locke & Latham, 1990). Detta innebär att relationen mellan de tre psykologiska behoven och prestation är starkare om belöningen är indirekt uttalad istället för direkt kopplad. Detta ligger i linje med de grundläggande antagandena inom självbestämmandeteorin (self-determination theory; Ryan & Deci, 2000). Enligt denna teori antas att om belöningen uppfattas som ett sätt att kontrollera individens beteenden kan individer uppleva att deras grad av självbestämmande blir begränsad, vilket ökar risken för att belöningen får en hämmande effekt på motivationen. För att fungera optimalt bör belöningen därför öka individens känsla av egenkontroll och

autonomi i arbetssituationen (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Ryan & Deci, 2017). Den senaste metaanalysen på området (Cerasoli et al., 2016) konstaterar även att relationen mellan de psykologiska grundbehoven och prestation är starkare om prestationen definieras i termer av kvalitet (hur arbetet utförs) snarare än kvantitet (hur mycket som produceras). Däremot rapporterar denna metaanalys ingen skillnad mellan uppgiftsrelaterad prestation (prestation i arbetsuppgiften) och kontextuell prestation för personer med tillfredsställda psykologiska grundbehov.

Betydelsen av lön

När det gäller svensk och nordisk beteendevetenskaplig forskning om hur lön relaterar till motivation och prestation finns endast ett fåtal studier. I Norge har Kuvaas med kollegor konstaterat att prestationsbaserade lönesystem och lön är positivt relaterade till inre motivation och att det finns ett positivt samband mellan inre motivation och självskattad arbetsprestation, men inte funnit något stöd för samband mellan bonusutfall och prestation (Kuvaas, 2006; Kuvaas, Buch, Gagné & Dysvik, 2016). En annan norsk studie, som genomfördes i banker och studerade betydelsen av den absoluta lönenivån (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015), konstaterade att lönenivån var positivt relaterad till distributiv rättvisa. Detta indikerar att individer som tjänar mer generellt upplever lönen som mer rättvis, det vill säga att högre lön kan leda till att medarbetaren känner sig mera rättvist behandlad. Studien visade däremot att den absoluta lönenivån inte var relaterad till graden av behovstillfredsställelse (enligt självbestämmandeteorin) och inte heller till graden av inre motivation. En studie bland universitetsanställda i Finland (Tenhiälä & Lount, 2013) visade att löneökningar uppvisade ett visst samband med mer kontextuella beteenden, men att dessa samband klingade av när hänsyn tog till affektiva reaktioner på lönesystemet.

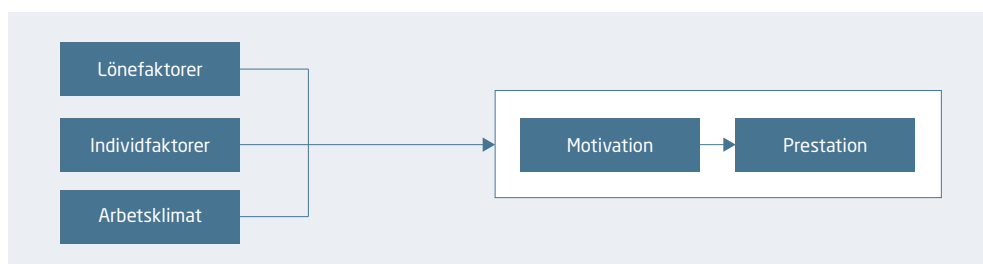


Dock finns det idag i den internationella forskningslitteraturen en rad systematiska litteraturoversikter av forskningsresultat avseende kopplingen mellan lön, motivation och prestation (Gerhart & Fang, 2015; Rynes, Gerhart & Minette, 2004; Shaw & Gupta, 2015). Dessutom finns ett antal metaanalyser (Byron & Khazanchi, 2012; Cerasoli et al., 2014, 2016; Garbers & Konrad, 2014) som huvudsakligen konstaterar att det finns en positiv relation mellan lön som sätts efter bedömning av prestation, å ena sidan, och motivation, kreativitet och prestation å den andra. En förutsättning för att lön ska hänga samman med sådana positiva utfall är dock att hela löneprocessen från formulerandet av lönekriterierna (målen), via återkopplingen på prestationen och den slutliga prestationsbedömningen, till det faktiska utfallet (löneökningen) upplevs som legitim och rättvis. I annat fall finns risken att individen reagerar negativt och tappar motivation för arbetsuppgifterna och minskar sitt engagemang i organisationen (Gerhart & Fang, 2015).

Den relativa betydelsen av lön

Det finns naturligtvis en mängd olika faktorer utöver lönen som är viktiga och betydelsefulla för individens motivation och arbetsprestation. Lönen kan för vissa vara av stor betydelse (Furnham & Argyle, 1997), men det finns variationer i hur viktig lönen anses vara och hur den värderas i förhållande till andra faktorer i arbetet, beroende på sådant som yrkesgrupp, sektor, ålder eller kön (Kaufman & White, 2015; Theandreasson, 2000). En viktig kategori av förklaringsfaktorer som också har betydelse för motivation och prestation utgörs av individuella skillnader i termer av personlighet och begåvning. Betydelsen av sådana individkaraktistika för motivation och arbetsprestation har studerats generellt (t ex Gonzales-Mulé et al., 2014; Hurtz & Donovan, 2000; se även kapitel 6 och 7) såväl som inom rekryteringsforskningen mera specifikt (t ex Salgado et al., 2003; Schmidt & Hunter, 1998). Förutom individuella egenskaper är upplevelser av omgivningen en viktig faktor för individers motivation och beteenden. Exempelvis har den arbets- och organisationspsykologiska forskningen länge studerat den psykosociala arbetsmiljöns – eller arbetsklimatets – betydelse för individens motivation, arbetsrelaterade attityder och arbetsprestation. Generellt har den forskningen konstaterat att faktorer i arbetssituationen är starkt relaterade till arbetsprestation (se t ex Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Parker et al., 2003), liksom till en mängd olika arbetsrelaterade och hälsorelaterade utfall (för en svensk sammanställning av den internationella litteraturen, se Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hanson & Lindfors, 2016). Frågan är då vilken relativ roll lönen spelar för motivation och prestation när hänsyn tas till andra betydelsefulla faktorer som individattribut (personlighet, begåvning) och arbetsmiljö/arbetsklimat. Figur 6 illustrerar den relativa betydelsen av lönefaktorer med hänsyn tagen till individfaktorer och arbetsklimat.

Figur 6. Den relativa betydelsen av lönefaktorer för motivation och prestation.



Studier som är genomförda i en svensk kontext visar att det är ett flertal faktorer som bidrar till motivation (där motivation har undersökts med basis i faktorer som arbetstrivsel, engagemang och viljan att stanna kvar i organisationen) liksom till självrapporterad arbetsprestation. Upplevelser av kontroll och inflytande i arbetet har visat sig vara en av de viktigaste faktorerna i arbetsklimatet för både motivation och självskattad prestation (Andersson-Stråberg et al., 2007; Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg, 2002; Erikson et al., 2011; jfr behovet av autonomi enligt självbestämmandeteorin [Ryan & Deci, 2000]). Det kan bero på att när medarbetare har mer inflytande och större utrymme att själva bestämma, kan de ägna sig åt uppgifter som de är motiverade att utföra och där sannolikheten även är högre för att de presterar väl. Ytterligare faktorer i arbetsklimatet som har visat sig hänga samman med högre motivation och prestation är att ha tydliga mål för arbetet, men även att få återkoppling på sitt arbete är betydelsefullt, framförallt för motivation (Andersson-Stråberg et al., 2007; Eriksson et al., 2002). Även möjligheter till lärande och kompetensutveckling har visat sig bidra till högre motivation och prestation (Erikson et al., 2002). Månadslön (lönenivå) har däremot inte visat sig ha någon relation till motivation eller prestation, men kännedom om lönekriterier kan bidra till högre prestation (Andersson-Stråberg et al., 2007). Även om sådant som kännedomen om lönekriterierna kan vara viktigare än själva lönen går det inte att helt bortse från själva lönenivån. En studie visade att lönetillfredsställelse hade ett negativt samband med självskattad prestation (Eriksson et al., 2002), vilket antagligen har att göra med att de som anser sig prestera väl inte anser att de får tillräcklig kompensation för sin arbetsinsats. Här bör det tilläggas att dessa studier inte direkt har undersökt den relativa betydelsen av individuella löneökningar för motivation och prestation med hänsyn tagen till individfaktorer och arbetsklimat. Men resultaten så här långt tyder på att lönens roll som motivator och drivkraft för prestation har en viss betydelse men att det kan finnas faktorer i arbetsklimatet som är mer betydelsefulla.

Betydelsen av lönespridning

Forskningen tyder på att lön har betydelse för motivation och prestation, men att betydelsen av lön minskar när hänsyn tas till individuella differenser (d v s personlighet, begåvning och demografiska faktorer) och arbetsklimat (exempelvis arbetsmiljöns inslag av inflytande, kompetensutveckling, samhörighet och återkoppling). När det handlar om lönens betydelse behöver det dock inte vara enbart lönenivån eller löneökningen som är viktiga för att skapa motivation och prestation, utan även andra faktorer i lönesättningen kan ha betydelse. En effekt av att införa en tydligare koppling mellan lön och prestation är att löneskillnaderna mellan medarbetarna kan komma att öka – vilket ibland även eftersträvas aktivt. Vilka effekter en ökad lönespridning mellan medarbetare har för motivation och prestation har inom den beteendevetenskapliga forskningen hitintills rönt ett ganska ljust intresse, inte minst i Sverige⁸. De flesta studier som är gjorda på individnivå har genomförts i en idrottskontext, där den motiverande och prestationsrelaterade effekten av spridningen på segerpremierna har studerats (t ex inom golf och simning) eller inom den experimentella ekonomiska litteraturen (Shaw, 2014). Även här är det tveksamt om resultat från idrottsstudier eller kontrollerade experiment okritiskt kan generaliseras till arbetslivet.

Dock har beteendevetenskapliga studier genomförda i organisationer konstaterat att löneskillnader kan ha en positiv effekt på prestation under förutsättning att

⁸ Det finns dock en hel del litteratur om effekter av lönespridning för organisationens effektivitet och produktivitet (se exempelvis Heyman [2012] för en sammanfattning).

skillnaderna är baserade på arbetsprestation och att individen känner att hon inom det rådande lönesystemet förstår varför hon får sin lön och att hon kan påverka sin lön (Shaw, Gupta & Delery, 2002). Även Downes och Choi (2014) konstaterar att en ökad lönespridning kan vara positivt för organisationen under förutsättning att spridningen baseras på prestation och inte på något annat. Även om den totala effekten här tycks vara positiv på en generell nivå, så finns det skillnader mellan medarbetare beroende på var i lönespannet de ligger. Den positiva effekten är starkast hos de medarbetare som ligger i den övre delen av lönefördelningen (de som har högst lön) medan de som ligger i det lägsta lönespannet tycks reagera negativt på en ökad lönespridning.

Även när det gäller lönespridning konstaterar litteraturen att det finns många aspekter som samvarierar (individegenskaper, arbetsklimat, ledarskap) i mer komplexa förhållanden än vad som kan urskiljas om man studerar enbart direkta samband mellan lönespridning och prestation. Det finns även indikationer på att om lönespridningen blir för stor – och uppfattas som omotiverat stor – så kan detta ha negativa effekter på motivation och prestation. Ett problem i detta sammanhang är hur lönespridning definieras, exempelvis om fokus är på löneskillnader inom en yrkesgrupp i en nation, löneskillnader mellan olika yrkesgrupper i landet, eller skillnader i lön inom en specifik organisation eller inom olika delar av organisationen. Här har olika studier haft olika utgångspunkter och definitioner när de undersökt effekter av lönespridning, vilket gör det svårt att generalisera resultaten. En annan uppdelning som också förekommer i litteraturen är den mellan horisontell lönespridning (inom samma avdelning eller kompetensområde) och vertikal lönespridning (mellan olika avdelningar eller kompetensområden). Sammantaget innebär detta att frågan om lönespridningens betydelse för individens motivation och prestation är komplex och svårbesvarad (för diskussion och sammanfattningar, se exempelvis Christie & Barling, 2013; Downes & Choi, 2014; Shaw, 2014).

Betydelsen av andra faktorer i lönesättningen

Det är svårt att isolera ut betydelsen av sådant som lönenivå, löneökning eller lönespridning från det övergripande systemet för lönesättning. Det gör att andra faktorer i lönesättningen, som exempelvis den lönesättande chefen, lönekriterierna eller lönesystemet i sig, kan ha betydelse för de anställdas motivation och prestation. De lönesättande cheferna kan ses som bärare av de individuella lönesystemen (se kapitel 10) och chefs agerande och sätt att kommunicera har visat sig ha betydelse för anställdas motivation (för en översikt, se Cerasoli et al., 2014). I linje med detta fann en studie som undersökte anställda på ett internationellt företag med verksamhet i Sverige och Storbritannien att det sätt på vilket prestationsbedömningar genomförs kan ha en inverkan på de anställdas inre och yttre motivation, där en dialogbaserad utvärdering av prestationer relaterade till en högre grad av inre motivation i jämförelse med en kontrollbaserad utvärdering. Den dialogbaserade utvärderingen var även starkt relaterad till kreativitet, medan en kontrollbaserad utvärdering hade ett svagt och negativt samband med kreativitet (Sundgren, Selart, Ingelgård & Bengtson, 2005).

Det finns även forskning från Finland som tyder på att graden av tydlighet i de uppsatta målen för de anställdas arbete har betydelse för deras lönetillfredsställelse (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Ju mer kunskap de anställda har om lönesystemet, desto nöjdare tenderar de att vara med lönesystemet och med sin lön. Det innebär att om de anställda har en god kunskap och kännedom om lönesystemet så vet de vad de kan förvänta sig – och får då även en mer realistisk förväntan på lönen. Salimäki et al. (2009) menar därför att den lönesättande chefen kan påverka de anställdas upplevelser av lönesättningen genom att tydligare sammanlänka de

anställdas lön med deras måluppfyllelse (prestation), och genom att ge en kontinuerlig återkoppling på arbetsprestationen. Traditionellt har återkopplingsprocessen studerats utifrån två olika perspektiv: (1) individen som en passiv mottagare av återkoppling och (2) individen som en aktiv sökare av återkoppling. Båda dessa perspektiv har visat att återkoppling är relaterat till arbetsprestation, där relationen mellan återkoppling och framtida arbetsutförande tycks vara lite starkare i de fall där individen själv söker återkoppling och också får den (Kinicki, Prussia, Wu & McKee-Ryan, 2004). Återkoppling ses oftast som en relation mellan två parter (chefen och medarbetaren) men senare forskning har även argumenterat för att organisationer som skapar ett positivt återkopplingsklimat – där flera chefer men även arbetskamrater är med och ger varandra återkoppling – är positivt relaterat till individens arbetsprestation (Whitaker, Dahling & Levy, 2007).

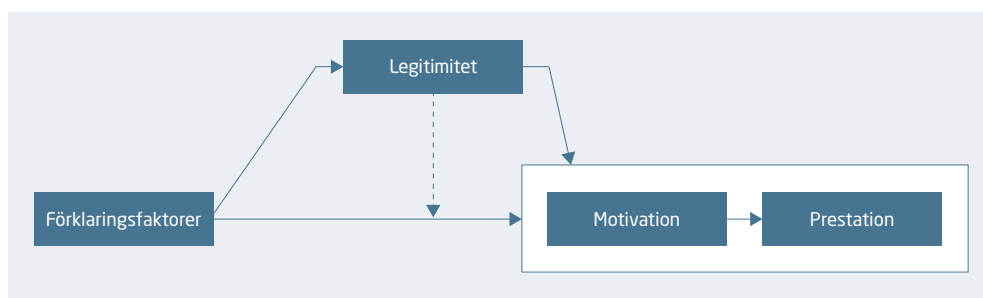
Avslutande kommentar

Som vi sett i detta kapitel finns det stöd för att lön har betydelse för motivation och prestation, även om det också har förts en intensiv vetenskaplig debatt om sambandet mellan belöningar och motivation. Av forskningen framgår det att belöningen bör vara relativt indirekt kopplad till tidigare arbetsutförande, för att inte upplevas som kontrollerande och gå stick i stäv med individens behov av autonomi, kompetens och social tillhörighet. Om belöningen, eller lönen, upplevs som alltför starkt kopplad till arbetsutförandet kan detta istället upplevas som kontrollerande och innebära en risk för att motivation urholkas. Trots att prestationsbaserad lön tycks ha betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation är det dock svårt att isolera ut betydelsen av lönenivå och löneökning från andra faktorer som speglar lönesättningen, såsom de anställdas upplevelse av lönesystemet och lönesättningen eller chefens sätt att genomföra prestationsbedömningar och kommunicera med sina medarbetare. Det finns även individfaktorer (exempelvis personlighet och begåvning) och en mängd faktorer i arbetssituationen (olika aspekter av arbetsklimatet eller den psykosociala arbetsmiljön) som är viktiga för anställdas arbetsrelaterade attityder, motivation och prestation. Den relativa betydelsen av lön – liksom av olika faktorer i lönesättningen – är dock ett område som inte uppmärksammas särskilt mycket i forskningen. Däremot tycks det som att lönesystemets legitimitet – och huruvida löneskillnader mellan anställda upplevs som välgrundade – är avgörande för att lön ska ha en positiv och motiverande inverkan på individen, det vill säga att upplevelser av legitimitet och rättvisa i lönesättningen är centrala för om lön ska fungera motiverande.

9. Vilken betydelse har legitimitet för motivation och prestation?

Legitimitet i lönesättningen antas vara avgörande för att individuell lönesättning ska få avsedda positiva effekter på motivation och prestation, men vad vet man egentligen om betydelsen av legitimitet för sådana utfall? Som noterades redan i kapitel 5 används ofta begreppet rättvisa för att beskriva upplevelser av legitimitet. I det här kapitlet beskriver vi vad forskningen har funnit när det gäller betydelsen av legitimitet i lönesättningsprocessen för motivation och prestation.⁹ Det finns endast en handfull vetenskapliga studier som har undersökt detta under svenska förhållanden. Den internationella forskningen är dock omfattande när det gäller organisationsrättvisa generellt, medan det däremot finns mindre forskning kring upplevelser av legitimitet i anslutning till lönesättningen mer specifikt. Figur 7 illustrerar vilka fenomen och relationer som beskrivs i detta kapitel. Fokus ligger främst på legitimitetens betydelse för motivation och prestation, men viss forskning har även belyst upplevelser av legitimitet som en mekanism mellan olika förklaringsfaktorer och motivation/prestation.

Figur 7. Legitimitetens betydelse för motivation och prestation.



Legitimitet kopplat till motivation

Som tidigare nämnts görs ofta en distinktion mellan inre och yttre motivation (se kapitel 6). Motivation kan även undersökas mer indirekt, genom att fokusera på uttryck för motivation i form av arbetstrivsel, engagemang och intention att stanna eller en önskan att lämna organisationen (det senare kallas ibland för amotivation; Gagné & Deci 2005). Även tillfredsställelse med lönen skulle kunna ses som ett uttryck för motivation. När det gäller legitimitet är det vanligt att undersöka organisationsrättvisa antingen som en övergripande upplevelse eller i termer av ingående dimensioner, så som distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ rättvisa (se kapitel 5 för en mer ingående definition). Kortfattat handlar distributiv rättvisa om hur resurser (så som lön) fördelas, procedural rättvisa syftar på hur procedurerna är utformade (till exempel hur lönesättningsprocessen går till), mellanmänsklig rättvisa handlar om hur medarbetaren blir bemött (till exempel vid lönesamtalen) och den informativa rättvisan beskriver om medarbetaren upplever sig

⁹ Rättvisans betydelse för hälsorelaterade utfall är ett forskningsområde som inte ryms inom denna kunskapsöversikt. För vidare läsning rekommenderas t ex Eib (2015) och Sverke et al. (2016).

ha fått rätt information (exempelvis hur kommunikationen kring lönesättningen har varit). De flesta studier som beskrivs nedan har dock inte undersökt rättvisa just i lönesättningsprocessen utan upplevelsen av organisatorisk rättvisa mer generellt.

Metaanalyser av generell rättvisa visar att samtliga dimensioner av rättvisa har en likartad betydelse för olika arbetsrelaterade attityder, som arbetstrivsel, engagemang i arbetet och en lägre vilja att säga upp sig (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002). Dessa metaanalyser visar även att procedural rättvisa är starkt relaterat till upplevelser av stöd från organisationen. Sambanden mellan samtliga dimensioner av rättvisa och tillit till organisationen (Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2013) och till chefen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2013) är väletablerade och har påvisats i flera enskilda studier (t ex De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans & Jegers, 2012; Nadiri & Tanova, 2010). När det gäller rättvisa i belöningsssammanhang finns det dock studier som tyder på att mellanmänsklig rättvisa har viss betydelse för motivation i form av arbetsrelaterade attityder (Andersson-Stråberg et al., 2007) och att distributiv rättvisa inte hänger samman med inre motivation (Olafsen et al., 2015).

När det gäller lönetillfredsställelse har tidigare forskning visat att både procedural och distributiv rättvisa är betydelsefulla dimensioner (Cohen-Charash & Spector, 2001). Internationella studier som undersökt de fyra rättvisedimensionerna har funnit att distributiv och informativ rättvisa var de viktigaste dimensionerna för tillfredsställelse med lönen i ett konsultbolag (Jawahar & Stone, 2010), men att distributiv rättvisa var viktigast för tillfredsställelsen med lönen bland chefer inom marknadsföring (De Coninck & Stilwell, 2004). I en studie baserad på svenska data framkom att särskilt distributiv rättvisa var viktig för de anställdas lönetillfredsställelse, även efter att hänsyn tagits till faktorer i arbetsklimatet och bakgrundsfaktorer (Andersson-Stråberg et al., 2007).

Det finns även forskning som undersökt betydelsen av vem man jämför sig med. I en nordamerikansk studie inom finansbranschen framkom att det framförallt var när personer i en liknande situation (samma arbete inom samma organisation och med liknande prestation) hade en högre lön som missnöje med den egna lönen uppstod; däremot verkade det spela mindre roll för graden av lönetillfredsställelse vad anställda i andra organisationer (men med liknande arbetsuppgifter) och vad anställda på högre eller lägre positioner i samma företag tjänade (Till & Karren, 2011). Resultat från Sverige tyder däremot på att personer på arbetsmarknaden med samma utbildning och arbetserfarenhet är en viktigare referensgrupp än anställda inom samma företag (Bygren, 2004). Det verkar som att män jämför sig mer med hela arbetsmarknaden medan kvinnor jämför sig mer med sitt eget yrke (Bygren, 2004). Även andra studier visar att det kan finnas skillnader när det gäller vem eller vilka som används som referensgrupp när det gäller lön. En studie bland anställda på två universitet i Finland visar att kvinnor jämförde sig med andra anställda inom samma organisation i högre utsträckning än män, medan män jämförde sig med personer utanför den egna organisationen i större utsträckning än kvinnor (Khoreva & Tenhialä, 2016). Denna studie fann även att män som upplevde lönesättningen som orättvis rapporterade mindre engagemang i arbetet, medan kvinnor som upplevde lönesättningen som orättvis inte rapporterade lägre engagemang. Liknande resultat har även framkommit i andra studier, det vill säga att relationen mellan olika dimensioner av rättvisa och utfall i form av trivsel på arbetet, engagemang och intention att säga upp sig kan skilja sig åt mellan kvinnor och män (Jepsen & Rodwell, 2007). Likheter mellan kvinnor och män när det gäller relationen mellan rättvisa (distributiv och procedural) och tillfredsställelse med lönen, tillit till chefen

och engagemang i arbetet, har också visats (Lee & Farh, 1999). Metaanalyser som sammanställt en mängd olika studier har inte funnit några större skillnader i upplevd organisationsrättvisa mellan kvinnor och män (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Vissa studier har undersökt om relationen mellan rättvisa och olika utfall går via en mellanliggande (medierande) variabel. En sådan studie undersökte om relationen mellan rättvisa (distributiv, procedural och interaktiv rättvisa) och viljan att säga upp sig kunde förstås utifrån i vilken utsträckning de anställda var nöjda med monetära belöningar i form av lön eller med psykologiska belöningar i form av uppmärksamhet från chefen (De Gieter et al., 2012). I denna studie framkom att nöjdhet med lönen inte hade någon medierande effekt, men däremot nöjdheten med den psykologiska belöningen. Betydelsen av rättvisa för viljan att arbeta kvar i organisationen hade således att göra med de anställdas upplevelser av chefens uppmärksamhet snarare än med hur nöjda de anställda var med lönen.

Legitimitet kopplat till prestation

Som beskrivs i kapitel 7 kan prestation utgöras av olika dimensioner. En av dessa utgörs av prestation i själva arbetsuppgiften, det vill säga prestation i det arbete som personen är anställd för att utföra. En annan viktig dimension handlar om prestationer som ligger utanför det medarbetaren är direkt anställd att utföra och handlar om kontextuell prestation (ibland kallat medarbetarbeteenden) som gynnar organisationen. En tredje dimension handlar om sådana beteenden som missgynnar organisationen (kontraproduktiva beteenden).



Det finns flera metaanalyser som kopplar organisationsrättvisa till prestation i arbetsuppgiften. De flesta visar att särskilt procedural rättvisa har ett samband med högre arbetsprestation, medan däremot distributiv och mellanmänsklig rättvisa uppvisar relativt låga samband med arbetsprestation (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002). I en senare metaanalys, som inkluderade även nyare forskning, hade procedural och distributiv rättvisa relativt likartade samband med arbetsprestation (Colquitt et al., 2013). En anledning till att procedural rättvisa är så viktig har föreslagits vara att om procedurerna upplevs som rättvisa och möjliga att påverka, ger detta en möjlighet till kontroll (Colquitt et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002). Ett implicit antagande är att om processen är rättvis och väl genomförd borde även utfallet, det vill säga hur resurserna fördelas, upplevas som rättvist. Att med säkerhet säga att någon rättvisedimension är viktigare än någon annan är dock svårt eftersom styrkan på sambanden varierar mellan olika utfall – och för samma utfall mellan olika undersökningar. Generellt verkar det som att alla rättvisedimensioner har betydelse för prestation, men att de varierar i styrka.

Internationell forskning om organisationsrättvisa visar att både procedural och distributiv rättvisa, i viss mån, bidrar till kontextuell prestation (Boundenhan, Desrumaux, Léoni & Nicolas, 2012; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001, 2013; Nadiri & Tanova, 2010; Viswesvaran & Ones, 2002). En metaanalys som undersökt kontraproduktiva beteenden fann att både procedural och distributiv rättvisa i lika hög grad även relaterar till lägre kontraproduktivt beteende (Cohen-Charash & Spector, 2001). En senare metaanalys fann att samtliga fyra rättvisedimensioner är relaterade till lägre grad av kontraproduktivt beteende (Colquitt et al., 2013). Det bör noteras att de flesta studier av rättvisans betydelse för prestation har fokuserat på generella upplevelser av att bli rättvist behandlad av organisationen, det vill säga på organisationsrättvisa, men inte på rättvisupplevelser i anslutning till lönesättningen.

Vissa studier har undersökt om rättvisa ”interagerar” med andra faktorer, det vill säga om rättvisans betydelse för prestation beror på nivån i en annan variabel. En sådan studie undersökte om det fanns en interaktion mellan olika dimensioner av rättvisa (distributiv, procedural och interaktiv) och personlighetsdimensionerna att vara asocial respektive att vara impulsiv när det gällde hur mycket kontraproduktivt beteende anställda ägnade sig åt (Henle, 2005). Resultaten visade att det fanns en interaktionseffekt mellan interaktiv rättvisa (relationen mellan chef och medarbetare) och båda personlighetsaspekterna. De som var mer asociala hade en hög frekvens av kontraproduktiva beteenden när de upplevde låg interaktiv rättvisa, men inte när de upplevde hög interaktiv rättvisa. På liknande sätt ägnade sig personer med hög impulsivitet åt en hög frekvens av kontraproduktiva beteenden när den interaktiva rättvisan var låg, men inte när den var hög (Henle, 2005). Detta visar att den interaktiva rättvisan är viktig, särskilt för medarbetare som är mindre sociala och har hög impulsivitet, för att undvika kontraproduktivt beteende.

Olika former av rättvisa har även kopplats till produktivitet på företagsnivå. En studie i en stor hotellkedja i USA och Kanada fann att när procedural och distributiv rättvisa aggregerades till hotellnivå hängde rättvisan samman med kundnöjdheten. Kunderna var mer nöjda på hotell där medarbetare rapporterade högre grad av rättvisa (Simons & Roberson, 2003). Det kan nämnas att sambanden mellan rättvisa och prestation generellt är starkare i studier som är genomförda i verkliga arbets-situationer än i laboratorieexperiment (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Vissa studier har uppmärksammat att medarbetare kan skilja på hur rättvis en organisation är och hur rättvis chefen är och att konsekvenserna kan skilja sig åt beroende på från vilken ”källa” rättvisan kommer. Det kan vara så att medarbetarna tycker att själva organisationen är rättvis, men att den närmsta chefen inte är rättvis. Eller tvärtom: den närmsta chefen kan upplevas som rättvis, men inte organisationen. En studie som undersökte vilken betydelse det hade om det var organisationen eller chefen som ansågs rättvis kom fram till att det framförallt var upplevelsen av att chefen var rättvis som hade betydelse för prestationen – både sådan prestation som ingick i arbetsrollen (prestation i arbetsuppgiften) och sådan som låg utanför vad som förväntades (kontextuell prestation). Framförallt var det chefens förmåga till mellanmänniska rättvisa som hade betydelse för dessa utfall, det vill säga ju mer rättvis chefen uppfattades i sitt bemötande av medarbetaren desto bättre prestation (Rupp & Cropanzo, 2002). En metaanalys stödjer att det framförallt är hur rättvis chefen uppfattas som har betydelse för engagemang i arbetet (Colquitt et al., 2013).

Avslutande kommentar

Det finns en mängd forskning som studerat betydelsen av legitimitet – eller rättvisa – för motivation och arbetsprestation. Denna forskning, som sammanställts i flera metaanalyser och litteraturöversikter, visar att upplevelser av rättvisa hänger samman med högre motivation samt med bättre prestationer inom arbetsuppgiften, mer kontextuell prestation och mindre kontraproduktiva beteenden. Huvudsakligen fokuserar denna forskning på generella upplevelser av att bli rättvist behandlad av organisationen, medan det finns avsevärt mindre litteratur när det gäller rättviseupplevelser i samband med lönesättning. Forskningen visar också att upplevelser av rättvis behandling från den närmaste chefen tycks vara särskilt viktigt för engagemang och arbetsprestation.

10. Utmaningar för lönesättande chefer

Utvecklingen mot mer decentraliserad lönebildning och mer verksamhetsnära lönesättning har inte bara påverkat rollerna för arbetsmarknadens parter utan även rollfördelningen inom organisationer och företag (Granqvist & Regnér, 2014; Lundh, 2010). En av de roller som i och med individuell lönesättning har fått en delvis annan innebörd gäller chefen, som i mångt och mycket har att hantera lönesättning. Mycket förenklat kan chefs roll sägas ha utvecklats från att i första hand leda och fördela arbetet till att mer och mer handla om att även bedöma och belöna arbetet (se t ex Alsterdal & Wallenberg, 2009; Neu Morén, 2011). Trots denna utveckling är det mycket i de lönesättande chefernas roll som är relativt oförändrat, eftersom rollen till stor del handlar om traditionellt ledarskap. Chefer, oavsett om de även är lönesättande, förväntas sätta tydliga mål för arbetet, följa upp och utvärdera sådant som måluppfyllelse och arbetets kvalitet samt bedöma och återkoppla på medarbetares prestationer (Neu, 2006). Eftersom lön och löneökningar har starkt symbolvärde och stor emotionell betydelse för individen (Eriksson et al., 2011; Stråberg, 2010), ställs den lönesättande chefen också inför utmaningen att kunna kommunicera bedömningar och lönehöjningar till sina medarbetare så att den enskilde medarbetaren förstår och accepterar lönesättningsprocessen och bedömningen.

Detta kapitel sammanställer kunskapsläget när det gäller inslagen i lönesättande chefers arbete, vilka utmaningar de ställs inför och hur de upplever sin roll. Figur 8 listar några av de utmaningar som chefer – och därmed även de verksamheter som de arbetar i – kan ställas inför. Kapitlet diskuterar dessa utmaningar på basis av svenska studier om lönesättande chefers roll.

Figur 8. Utmaningar för lönesättande chefer.

Individuell lönesättning ställer chefer inför en del utmaningar. Några av de mest påtagliga utmaningarna gäller:

- Vilka verktyg och förutsättningar finns för att kunna göra tillförlitliga bedömningar av medarbetarnas arbetsprestation?
- Vilket handlingsutrymme och vilka påverkansmöjligheter har chefen i lönesättningen?
- Hur kan chefen hantera att den summa som ska fördelas är begränsad?
- Hur håller man ett bra lönesamtal?
- Vilken tillgång till stöd och utbildning har chefen när det gäller lönesättning?

Prestationsbedömning

Ett av de kanske mest centrala inslagen i individuell lönesättning handlar om den bedömning som chefer gör av sina medarbetares prestationer. I och med att chefen ska bedöma den anställdes arbetsutförande är det därmed viktigt att chefen är väl förtrogen med vad varje enskild medarbetare åstadkommer i sitt arbete och även kan bedöma kvaliteten i det utförda arbetet. Undersökningar som studerat chefers syn på

lönesättning har funnit att chefer ser vikten av arbetet med lönesättning och att de överlag anser att prestationsbedömning är en viktig uppgift som måste utföras på ett noggrant och omsorgsfullt sätt för att lönesättningsprocessen ska fungera väl (Neu, 2006). En viktig fråga är då i vilken utsträckning chefer anser att de har kompetensen att bedöma hur väl deras medarbetare presterar. Det finns flera studier som tyder på att chefer överlag anser att de kan bedöma sina medarbetares prestationer (se t ex Collberg & Viggósson, 2004; Karlström & Regnér, 2017). Dock rapporterar chefer ofta att de har lättare att se vilka medarbetare som presterar bra och vilka som presterar dåligt, medan de däremot upplever att det är svårare att se och bedöma de medarbetare som varken är hög- eller lågpresterare (Neu, 2006). Inte helt oväntat har tidigare studier funnit att chefer har svårare att bedöma medarbetare som arbetar på andra tider än chefen, som exempelvis nattsift (Hasselhorn, 2002), på en annan geografisk plats än chefen (Collberg & Viggósson, 2004) eller på annat sätt i verksamheter där chefen inte ser medarbetarens dagliga arbete (Alsterdal & Wallenberg, 2009; Collberg & Viggósson, 2004; Karlström & Regnér, 2017).

Det kanske viktigaste verktyget vid prestationsbedömning utgörs av organisationens lönekriterier. För att bedöma sina medarbetares prestation har chefen ett antal lönekriterier till sin hjälp. Lönekriterier har idag kommit att handla allt mer om mjuka faktorer, så som samarbetsförmåga och ansvarstagande (Aleite, 2013), alltså i stor utsträckning sådant som kan klassificeras som kontextuell prestation (jfr kapitel 7 om arbetsprestation). Kriterierna upplevs i olika stor utsträckning fungera som ett stöd för lönesättningen, men kan ibland även upplevas som otydliga då de öppnar för tolkningar. Överlag tycks lönesättande chefer anse att även om kriterierna utgör ett gott stöd, handlar lönesättning om chefens egen tolkning och bedömning av medarbetarnas prestationer eftersom de mjuka faktorerna är svåra att bedöma (Karlström & Regnér, 2017). Det finns också studier som tyder på att chefer kan ha svårt att avgöra hur olika lönekriterier ska viktas och vilka kriterier som ska väga tyngst (Blomskog, 2013; Karlström & Regnér, 2017). Antalet lönekriterier varierar mellan organisationer och kriterierna kan även vara utformade på olika sätt, där vissa organisationer har mer verksamhetsinriktade kriterier, medan andra har mer individinriktade kriterier (Collberg & Viggósson, 2004). Överlag tycks chefer anse att 5–7 kriterier är lagom (Karlström & Regnér, 2017).

Det är dock tydligt att arbetet med att bedöma medarbetares prestationer är en tidskrävande uppgift (Alsterdal & Wallenberg, 2009; Karlström & Regnér, 2017; Neu, 2006). Anmärkningsvärt är även att antalet medarbetare som en chef har att bedöma kan variera från en eller ett par medarbetare till över 70 medarbetare, beroende på verksamhetstyp och formell organisering (Blomskog, 2013; Collberg & Viggósson, 2004; Hasselhorn, 2002; Neu, 2006). Alltför många underställda att bedöma innebär en risk för sämre kvalitet i prestationsbedömningen.

Chefens handlingsutrymme och påverkansmöjligheter

En annan viktig aspekt i samband med individuell lönesättning – när lönerna i allt större utsträckning bestäms i dialog mellan chef och medarbetare – handlar om chefens handlingsutrymme och påverkansmöjlighet när det gäller att bestämma lönens och löneökningens storlek. Detta uttrycks ofta i termer av ”mandat” (se t ex Neu, 2006), vilket är ett begrepp som kan tolkas som vilken frihet det finns för chefen att självständigt besluta – och att det finns en tydlighet inom vilka ramar det är möjligt att besluta och agera. Överlag har lönesättande chefer möjlighet att påverka graden av medarbetares löneökningar (Granqvist & Regnér, 2014), men chefens handlingsutrymme i lönerevisionen varierar och bestäms i stor utsträckning utifrån graden av lokal lönesättning som tillämpas i den aktuella verksamheten. Medan

mer centraliserade system skapar en möjlighet för chefen att motivera lönepåslag med att det ligger utanför dennes befogenheter, ställer verksamhetsnära lönesättning högre krav på chefen att redovisa sina bedömningar och motivera sina beslut om enskilda medarbetares lön (Granqvist, 2007; Neu, 2006). Även om lönesättningen är lokal och individuell förekommer det att chefer upplever en brist på reell makt och inflytande över lönesättningen. En undersökning av Alsterdal och Wallenberg (2009) visar exempelvis att chefer ibland upplever att de får direktiv ovanifrån att de inte får gå över en viss procentsats och att de därmed ibland kan ha svårt att genomföra sina planer på att höja medarbetare som har en låg lön relativt andra på arbetsplatsen.

En begränsad summa

Det faktum att individuell lönesättning baseras på arbetsutförande kan leda till förväntningar hos medarbetarna om att goda prestationer ska leda till bättre löneutveckling. Verksamhetsnära lönesättning betyder inte att det finns mer pengar att fördela, eftersom löneutrymmet är begränsat och vanligen fastställs i centrala avtal (även om så kallade sifferlösa avtal skulle kunna innebära såväl större som mindre löneutrymme). Denna aspekt av lönesättningen är något som kan påverka inte bara anställdas förväntningar på löneutveckling utan även hur väl de anser att en löneökning speglar deras arbetsinsats (Lawler, 1971; se även kapitel 5). Dessutom är det begränsade löneutrymmet något som chefer ibland tycks uppleva som en problematisk del i arbetet med lönesättningen (Alsterdal & Wallenberg, 2009; Neu, 2006; Karlström & Regnér, 2017). Det finns studier som tyder på att cheferna upplever att de summor som ska fördelas är små och att skillnaderna i lönehöjning för olika medarbetare därmed blir marginella (Alsterdal & Wallenberg, 2009) eller att löneökningens roll blir "symbolisk" (Karlström & Regnér, 2017). Det finns också studier som pekar på att chefer ibland kan uppleva att arbetet med prestationsbedömning, lönesättning och lönesamtal inte motsvarar de summor som ska fördelas, vilket gör att lönesättningen kan upplevas som "mycket väsen för lite ull" (Neu Morén, 2011) eller ett "nollsummespel" (Collberg & Viggósson, 2004).

En aspekt som relaterar till upplevelser av begränsningar i löneutrymmet kan kopplas till förekomsten eller avsaknaden av individgarantier (jfr kapitel 3). Avtalskonstruktioner som innehåller individgarantier innebär i praktiken att alla medarbetare får åtminstone den garanterade lönehöjningen, även om de gjort svaga arbetsinsatser eller misslyckats med att nå upp till målen. Det finns forskning som antyder att chefer då kan uppleva att tydligheten i kopplingen mellan medarbetarnas prestation och lön blir förhållandevis dålig, och att chefer upplever det som svårt inte bara att premiera goda arbetsinsatser utan även att tydliggöra kopplingen mellan arbetsutförande och lön för de egna medarbetarna (Neu, 2006). Dessutom finns det studier som pekar på att chefer upplever att effekten av löneökningar (oavsett storlek) på medarbetares prestationer inte är särskilt långvarig (Karlström & Regnér, 2017).



Lönesamtalet - ett jobbigt samtal

Chefer i såväl privat som offentlig sektor har väldigt lika upplevelser av sitt arbete med lönesättningen, trots att privat och offentlig sektor i skiljer sig åt på en rad punkter (Karlström & Regnér, 2017). Lönesamtalet är en sådan del av lönesättningen som chefer kan uppleva som en utmaning, oavsett bransch eller sektor. Under lönesamtalet ska lönesättande chef bland annat hantera medarbetarens förväntningar, meddela resultatet av prestationsbedömningen och motivera sitt förslag till lönepåslag. Hur chefer upplever lönesamtalet varierar. Somliga upplever lönesamtalen som ett trevligt och naturligt inslag i arbetet medan andra beskriver dem som det svåraste samtalet de har med sina medarbetare (Karlström & Regnér, 2017). Det finns studier som pekar på att lönesamtalet är det kanske mest jobbiga och påfrestande inslaget i individuell lönesättning, om än kanske inte den tekniskt svåraste (för en översikt, se t ex Karlström & Regnér, 2017; Neu, 2006). Det kan bero på den begränsade tiden för arbetet med lönerrevisionen, då lönesättningsarbetet är tidskrävande (Karlström & Regnér, 2017), men även på upplevelser av begränsade ekonomiska möjligheter (Alsterdal & Wallenberg, 2009). Vidare ställs chefer under lönesamtal inför att hantera förväntningar som inte går att infria – och därmed starka känslouttryck (Collberg & Viggósson, 2004; Neu, 2006) – och ibland också ett missnöje bland medarbetare som kan märkas även en längre tid efter själva samtalet (Hasselhorn, 2002; Neu Morén, 2011).

Tillgång till stöd och utbildning

Den utbildning lönesättande chefer får för att hantera lönesättningens olika delar tycks variera mellan organisationer. Generellt har större organisationer bättre förutsättningar att utbilda sina chefer i frågor om lön och lönesättning, medan chefer i mindre organisationer oftare beskriver att den utbildning som de fått har bestått av en diskussion med andra chefer om lön och lönesättning (Karlström & Regnér, 2017). Det tycks också som att de chefer som upplever att lönesättningen fungerar väl och känner sig bekväma i rollen som lönesättande chef har fått mer utbildning i både praktiska och formella frågor, jämfört de som beskriver mer problem i arbetet med lönesättning (Karlström & Regnér, 2017). I flera studier med intervjuade chefer framkommer att de finner ett stort stöd hos sina chefskollegor (för en översikt, se t ex Alsterdal & Wallenberg, 2009; Hasselhorn 2002; Karlström & Regnér, 2017; Neu, 2006). Stödet kan handla om gemensamma träffar för att stämma av hur de har bedömt prestationer och satt lön, diskutera svårbedömda medarbetare och att få stöd inför svåra samtal. Stöd från chefskollegor och överordnade tycks vara särskilt viktigt då rollen som lönesättande chef ofta innebär en klassisk mellanchefsposition med motstridiga förväntningar uppifrån och nedifrån (Hasselhorn, 2002).

Avslutande kommentar

Lönesättande chefer har en central funktion i individuell lönesättning. I och med att de ansvarar för att sätta upp mål, följa upp dessa genom bedömningar, hålla lönesamtal och motivera lönen är de lönesättande cheferna bärare av lönesystemet. En av utmaningarna för lönesättande chefer består i att kunna göra tillförlitliga bedömningar av medarbetarnas arbetsprestationer – och ha rimliga förutsättningar för sådana bedömningar utifrån lönekriterier och andra verktyg. En annan utmaning handlar om chefs handlingsutrymme och möjligheter att påverka löneprocessen. Ytterligare en utmaning är att summan som ska fördelas individuellt är begränsad. En väl fungerande lönesättning förutsätter dessutom duktiga chefer, som fått utbildning och träning i lönesättningens olika delar och som har tillgång till stöd från chefskollegor och överordnade för att hantera svårigheter som kan uppstå i samband med lönesättningen. En av utmaningarna för organisationer är att integrera

lönesättningen i den ordinarie verksamheten så att lönesättningen inte ses som en tidskrävande process som resulterar i marginella skillnader i lönehöjning bland medarbetarna. Det är därför viktigt att chefer ser arbetet med lön och prestationsbedömning som ett naturligt inslag i chefsrollen snarare än som en extra börda. Om lön ska fungera motiverande kräver det att medarbetarna upplever lönesättningen som legitim och här har chefen en avgörande funktion.

11. Diskussion och slutsatser

Den här kunskapssammanställningen har tillkommit inom ramen för forskningsprojektet ”Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning”. Rapporten syftade till att med utgångspunkt i befintlig forskning:

- 1 beskriva anställdas inställning till, och upplevelser av, individuell lönesättning;
- 2 klargöra hur lön relaterar till motivation och prestation i arbetet;
- 3 dokumentera hur legitimitet hänger samman med motivation och prestation;
- 4 beskriva de utmaningar som lönesättande chefer, och därmed även de verksamheter som dessa chefer arbetar i, ställs inför när det gäller individuell lönesättning.

För att besvara dessa syften har vi strävat efter att anlägga en systematisk forskningsansats, baserad på en systematisk sökning av såväl nationell som internationell litteratur, för att ge en så bred översyn av kunskapsläget som möjligt.

Hur upplever anställda individuell lönesättning?

När man ser till de kartläggningar som arbetsmarknadens parter har låtit genomföra sedan millennieskiftet verkar det som att en majoritet av de yrkesverksamma tycker att skillnader i prestation ska ge skillnader i lön, men uppfattningen skiljer sig åt mellan olika grupper. Generellt verkar chefer vara mer positiva till individuell lönesättning än medarbetare. Vissa undersökningar har även funnit att yngre är mer positivt inställda till individuell lönesättning än äldre och att akademiker är mer positiva jämfört med personer med annan utbildningsbakgrund. Anställda inom avtalsområden som redan har större inslag av individuell lönesättning tycks mer positiva till individuell lön jämfört med avtalsområden som har högre grad av kollektiv lönesättning. Även om de studier som genomförts inte kan anses vara nationellt representativa baseras de vanligen på omfattande och representativa urval inom olika sektorer av arbetsmarknaden. Trots att undersökningarna pekar mot att många anställda tycker att skillnader i prestation ska ge skillnader i lön, finns det samtidigt indikationer på att individuell lönesättning inte alltid fungerar. Många undersökningar pekar på att långt ifrån alla anställda har ett lönesamtal, att det är en stor andel som inte känner till lönekriterierna, att det är många som inte ser en tydlig koppling mellan det egna arbetsutförandet och löneutvecklingen samt att det även finns en hel del som anser att lönesättningen fungerar dåligt.

För att lönebildningen och lönesättningen ska kunna bidra till positiv verksamhetsutveckling krävs det att lönesättningen upplevs som legitim och rättvis. Den forskning som sammanställs i denna rapport indikerar att medarbetares upplevelser av rättvisa i samband med löneprocessen och lönesättningen är centrala för att hela lönesystemet ska betraktas som legitimt i de anställdas ögon. Vad som anses som rättvist kan dock variera mellan individer, liksom från en tid till en annan såväl som från en situation till en annan. När det gäller kopplingen mellan lön och rättvis-upplevelser så finns det endast ett fåtal svenska undersökningar som studerat detta. De resultat som framkommit pekar mot att det inte bara är lön eller löneökningar som sådana som är betydelsefulla för upplevelser av legitimitet och rättvisa, utan

även sådant som hur själva bedömningen av arbetsprestationen har gått till (förekomst av lönesamtal, kännedom om lönekriterier), graden av återkoppling på arbetsresultat och jämställdhet i lönefrågor. I förlängningen visar detta att det sätt på vilket prestationsbedömningar och lönesamtal genomförs är av central betydelse för medarbetares upplevelser av rättvisa och legitimitet i hela löneprocessen.

Hur hänger lön och legitimitet ihop med motivation och prestation?

Det har inom den beteendevetenskapliga forskningen (främst psykologi och ekonomi) länge rasat en debatt om vilken effekt lön och andra monetära belöningar har för individens motivation och då främst för den inre motivationen. Det har länge antagits – och antas i viss mån fortfarande – att yttre belöningar, som exempelvis lön, kan vara hämmande för den inre motivationen eller rent av kan släcka ut den inre glöden (motivationen) hos individen. Dessa argument är baserade på ett antal laboratorieexperiment inom psykologi och ekonomi, främst utförda på barn och studenter, men det finns inget starkt stöd i forskning som baserats på yrkesverksamma för tesen att den inre motivationen skulle undermineras av yttre belöningar. Många fältstudier i företag och andra organisationer visar att yttre belöningar kan vara positivt relaterade till individers inre motivation, prestation och kreativitet under förutsättning att belöningarna upplevs som relevanta och legitima samt att de inte har en negativ inverkan på individens känsla av självbestämmande i arbetet. Ett möjligt undantag handlar om individer som engagerar sig i och arbetar för frivilligorganisationer, som exempelvis hjälporganisationer, där en viss utsläckningseffekt på motivationen av yttre belöningar har konstaterats. Inom detta område finns det dock inga svenska studier utan slutsatserna baseras på internationella forskningsresultat.

I de allra flesta fall antas individens arbetsprestation ha sin grund i både yttre och inre faktorer, men det kan variera från situation till situation vilken av dessa kategorier som är dominerande för att skapa motivation och prestation. I vissa situationer tycks yttre faktorer (så som lön och belöningar) vara mer påtagliga och därför mera tydligt relaterade till framtida prestation. Dock tycks kopplingen mellan lön och prestation vara särskilt påtaglig när externa belöningar är tydligt knutna till ett specifikt beteende och därmed lämnar litet utrymme för några inre drivkrafter, det vill säga när kopplingen mellan arbetsutförande och belöning är tydlig och uttalad tenderar den yttre motivationen att dominera. När kopplingen mellan prestation och belöning däremot är mer indirekt tenderar den yttre motivationen att avta och den inre motivationen att dominera individens beteenden. Anledningen till detta antas vara att en mindre påtaglig koppling mellan beteende och belöning ger möjlighet för den anställda att på eget initiativ ägna sig åt stimulerande uppgifter och därmed finna större mening i arbetet och åstadkomma ett bättre arbetsresultat. Detta förutsätter dock att den anställda har handlingsutrymme att välja aktiviteter som är stimulerande. Att en alltför tydlig koppling mellan prestation och belöning skulle resultera i ökad yttre motivation – möjligen på bekostnad av den inre motivationen – kan tänkas vara en av förklaringarna till den så ofta debatterade utsläckningseffekten av belöningar som ibland har observerats, medan det kanske snarare handlar om hur själva kopplingen mellan arbetsutförande och belöning ser ut och uppfattas i den specifika situationen.

Lön är en viktig komponent för motivation och prestation, men verkar inte vara den viktigaste förklaringsfaktorn för motivation och prestation i arbetet. Det finns indikationer på att det är arbetet i sig, snarare än lönen, som är det viktigaste för de anställdas arbetsrelaterade attityder, motivation och prestation. I linje med detta finns det omfattande internationell forskning, men även en del svenska studier, som konstaterat att olika aspekter av arbetsmiljön eller arbetsklimatet (som exempelvis

möjligheter till kompetensutveckling, autonomi och återkoppling i arbetet) är nog så viktiga faktorer för medarbetares motivation och prestation som lön och andra lönerelaterade faktorer. Dessutom finns det individuella egenskaper (så som begåvning och personlighet) som är av betydelse i sammanhanget. En viktig slutsats är således att lön har viss betydelse för motivation och prestation, men att det är viktigt att studera den relativa betydelsen av lönenivå och löneökningar, arbetsklimat och individuella egenskaper för att få en nyanserad bild av varför anställda skiljer sig åt när det gäller hur motiverade de är eller hur väl de presterar i sitt arbete. Något som har tagits upp i detta sammanhang är betydelsen av att lönesättningen upplevs som legitim eller rättvis.

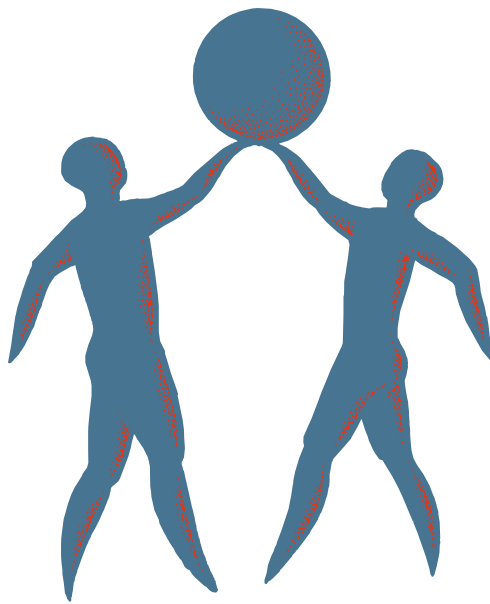
Att lönesättningen upplevs vara legitim tycks vara en förutsättning för att lönen ska fungera motivande och bidra till högre prestation. Även om upplevelser av rättvis behandling rent generellt i organisationer har varit föremål för omfattande forskning, visar vår litteraturgenomgång att legitimitet just i lönesättningen endast har undersökts i mycket begränsad utsträckning – särskilt under svenska förhållanden. Ett fåtal studier baserade på svenska eller nordiska data visar att i synnerhet upplevelser av distributiv rättvisa är viktigt för anställdas lönetillfredsställelse, även efter att hänsyn tagits till faktorer i arbetsklimatet och bakgrundsfaktorer. Dock tycks denna aspekt av rättvisa inte vara relaterad till inre motivation, medan mellanmännisklig rättvisa verkar hänga samman med mer positiva attityder till arbetet. I övrigt visar flera metaanalyser, som sammanställt omfattande internationell forskning, att generell organisationsrättvisa (d v s inte specifikt lönerättvisa) har betydelse för anställdas motivation och prestation. Legitimitet kan interagera med andra faktorer, så som lönefaktorer (t ex lönenivå, lönehöjning), individfaktorer (t ex kön, ålder, personlighet) och arbetsklimat (t ex upplevelser av krav, kontroll, stöd, ledarskap, organisation). Antalet studier som undersöker hur en kombination av sådana faktorer och legitimitet i lönesättningen relaterar till motivation och prestation är få, särskilt i en svensk kontext. Dock finns det forskning (främst internationell) om vad som har betydelse för att skapa legitimitet i lönesättningen, där faktorer som hur prestationsbedömningar genomförs (vad som bedöms och hur bedömningen görs), tydliga lönekriterier, återkoppling på utfört arbete, förekomst av och kvalitet i lönesamtal samt chefs roll har visat sig vara viktiga för anställdas upplevelse av legitimitet. En omständighet som gör legitimitet i lönesättningen komplex är att människor jämför sig med andra för att avgöra vad som är rättvist. Även här saknas ett tillräckligt underlag för att förstå med vilka grupper olika kategorier av anställda jämför sig – och vad sådana jämförelser får för konsekvenser för upplevelser av legitimitet samt för motivation och prestation.

I relation till Figur 1, som presenterades i inledningen till denna rapport, kan det konstateras att mycket av den tidigare forskningen har fokuserat på parvisa samband mellan två faktorer i modellen (exempelvis hur motivation förhåller sig till prestation, eller hur belöningar hänger samman med motivation) eller på samband mellan några olika faktorer (exempelvis generell rättvisa, motivation och prestation). Däremot finns det begränsat med forskning som undersökt den relativa betydelsen av olika aspekter i lönesättningen, arbetsklimat och individfaktorer för motivation och prestation. Det finns också ytterst få studier som undersökt hur olika faktorer interagerar för att skapa motivation och prestation, exempelvis hur legitimitet kan påverka sambandet mellan lön och motivation/prestation. Det finns även få studier som har tagit ett helhetsperspektiv och försökt undersöka mer heltäckande modeller, som exempelvis den konceptuella modell som presenteras i Figur 1. För att ta forskningen ett steg framåt och öka förståelsen för löns betydelse för medarbetarnas motivation och prestation är det nödvändigt att

framtida studier tar ett mera allomfattande grepp om denna fråga och därmed inkluderar flera aspekter i sina modeller och undersökningar.

Chefens roll

De resultat som presenteras i den här kunskapssammanställningen har implikationer för förståelsen av lönesättande chefers roll i samband med individuell lönesättning. En sådan implikation handlar om hur lönesystem kan utformas för att upplevas som legitima. Att kunna göra tillförlitliga bedömningar av sina medarbetares arbetsutförande kräver att chefen har god kännedom om lönesystemet och förstår hur det hänger samman med verksamhetens övergripande målsättningar. Det krävs därför tydliga bedömningskriterier, som både lönesättande chefer och medarbetare förstår och accepterar. Resultat från tidigare forskning tyder på att chefer ibland har svårt att tillämpa lönekriterier eller väga dem rätt i sina bedömningar av medarbetares prestationer. Det finns också studier som visar att bedömningar ofta skiljer sig mellan bedömare och att det därmed är svårt att göra bedömningar som tillförlitligt speglar medarbetares arbetsutförande. För att motverka risken att bedömningar blir godtyckliga och baseras på stereotyper eller antaganden om den anställda, krävs både tydliga lönekriterier och olika stödfunktioner, som exempelvis utbildning och träning i lönesättning samt dialog med andra chefer och adekvat stöd från organisationen.



Chefer har också att hantera lönesamtal. I vardagligt tal används ibland lönesamtal och löneförhandling synonymt, vilket antyder att anställda har förväntningar om att kunna förhandla om – och påverka – chefens prestationsbedömningar och förslag till lönehöjningar. Väl genomförda lönesamtal förutsätter att lönesättande chefer har god kännedom om sina medarbetares prestationer. För att detta ska vara möjligt krävs inte bara god kännedom om bedömningskriterierna utan också att chefen har praktisk möjlighet att se vad olika medarbetare faktiskt åstadkommer i sitt arbete, så att medarbetarna förstår på vilka grunder de har blivit bedömda. En viktig aspekt i sammanhanget gäller den återkoppling (feedback) som den anställda får på sin prestation eller sin grad av måluppfyllelse. Även här finns det begränsat med svensk forskning om återkopplingens betydelse i samband med lön och prestation. När det gäller återkoppling rent generellt har den internationella forskningen konstaterat att det är viktigt att återkopplingen gäller sak och inte person. Med detta menas att

återkopplingen bör relatera till individens beteenden i den specifika situationen (arbetsutförandet), vara konkret och saklig och inte i svepande ordalag relatera till individen i största allmänhet. Återkopplingen bör även innehålla konstruktiva förslag på alternativa beteenden i den specifika situationen, det vill säga förslag på förbättrat beteende. För att vara effektiv, och för att upplevas som legitim av medarbetaren, ska återkopplingen komma i nära anslutning till den aktuella händelsen – och då endast gälla just den händelsen och alltså inte vara generell och svepande över flera olika tillfällen och situationer. Detta medför även att återkopplingen måste ske kontinuerligt och relativt ofta och inte samlas ihop i en klump som återförs till medarbetaren vid enstaka tillfällen.

Metoddiskussion

Vi har i denna kunskapssammanställning använt oss av såväl svensk forskning (forskningsartiklar, doktorsavhandlingar, bokkapitel och rapporter) som internationell forskning. Kunskapssammanställningen baseras på en systematisk sökning efter litteratur – såväl nationell som internationell – för att besvara rapportens olika syften (se Appendix 1). För att belysa forskningsfronten har vi i så stor utsträckning som möjligt baserat resultaten på befintliga systematiska litteraturöversikter och metaanalyser som sammanfattar resultat av en mängd tidigare forskning. Det innebär att en del resultat huvudsakligen baseras på resultat från andra länder. För andra områden som behandlas i rapporten (exempelvis anställdas syn på individuell lön och utmaningar för lönesättande chefer) finns det fler svenska studier att basera kunskapsläget på. Många av de områden som står i fokus för denna rapport behandlar dock relativt allmängiltiga och generella fenomen, som exempelvis vad som kan ligga till grund för motivation, prestation och upplevelser av legitimitet, vilket innebär att internationell forskning kan antas vara relevant oavsett nationell kontext. Samtidigt finns det särdrag i den svenska tillämpningen av individuell lönesättning och den svenska arbetsmarknaden, som skiljer sig från exempelvis den nordamerikanska kontexten. Det gör att resultat från den internationella forskningen inte alltid okritiskt kan överföras till en svensk kontext. Ambitionen har varit att få med så mycket svensk forskning som vi kunnat identifiera, men många studier av lönesättning i en svensk kontext publiceras i sådana former som inte alltid återfinns genom traditionella litteratursökningar i vetenskapliga databaser. Även om de systematiska sökningarna i forskningsdatabaser kompletterats med genomgångar av referenslistor i svenska publikationer och genom sökningar på partsorganisationers hemsidor finns därmed en risk att vissa rapporter inte identifierats. Det kan därför vara så att rapporten inte täcker all beteendevetenskaplig forskning från Sverige. Det är också viktigt att betona att många av de studier som sammanfattats i denna rapport baseras på *samband* mellan olika faktorer. Även om en del studier baseras på longitudinella data (som följer utveckling inom personer över tid) och det finns viss forskning som prövat alternativa orsaksriktningar, är det viktigt att betona att de resultat som presenteras i rapporten inte kan belägga *orsakssamband* mellan de fenomen som står i fokus.¹⁰

Forskningsbehov

Svenska beteendevetenskapligt inriktade studier om individuell lönesättning har i huvudsak rört anställdas upplevelser av lönesättning och rollen för lönesättande chefer. Däremot finns en brist på studier som undersökt lönens relativa betydelse för

¹⁰ Den intresserade läsaren som vill sätta sig in i frågor om hur undersökningars design påverkar möjligheter att dra slutsatser om kausalitet eller hur fenomen som upplevelser av legitimitet samt motivation och prestation kan mätas, hänvisas till en bok som adresserar dessa typer av frågor (Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016).

motivation och prestation i arbetet. Det finns också betydande kunskapsluckor i den internationella litteraturen gällande vilken effekt lön och lönesättning kan ha. Det finns således ett flertal områden där ytterligare forskning behövs. Ett sådant område gäller den relativa betydelsen av lön, det vill säga studier som undersöker betydelsen av lönenivå och löneökningar i relation till andra aspekter av lönesättningen, faktorer i arbetsklimatet och individuella egenskaper som också kan bidra till att skapa motivation och prestation. Sådana faktorer i arbetsklimatet kan avse såväl upplevelser av ledarskapet som möjligheter till kontroll och inflytande, upplevd meningsfullhet i arbetet, möjligheter till kompetensutveckling och relationen till arbetskamrater. Relevanta individfaktorer att beakta utgörs av individuella egenskaper (exempelvis begåvning och personlighet), demografiska karakteristika (exempelvis ålder, kön och utbildningsbakgrund) och andra individfaktorer (värdering av lön, försörjningsansvar etc.). Detta är inte minst viktigt för att motverka att effekten av lönenivå och löneökningar överskattas. Här behövs även forskning som studerar olika inslag av lönesättningsprocessen – utöver lön och lönehöjning – som exempelvis anställdas upplevelser av legitimitet i lönesättningen, betydelsen av återkoppling och synen på lönesystemet. Det krävs även mer komplexa modeller eftersom det är troligt att lön och löneökningar i sig inte enbart kan ha en direkt koppling till motivation och prestation, utan att sambanden är betydligt mer komplicerade och nyanserade; det behövs därför mer forskning som klargör tänkbara mekanismer som länkar lön till utfall som motivation och prestation. Exempelvis behövs studier som klargör lönens indirekta effekter på arbetsprestation via medierande faktorer som motivation och arbetsrelaterade attityder. Det behövs även mer forskning som studerar modererande faktorer, det vill säga undersöker under vilka betingelser löneökningar och individuell lönesättning kan leda till ökad motivation och prestation. Några sådana områden handlar om hur lön relaterar till arbetsutförande under olika betingelser av upplevd legitimitet i lönesättningen, för personer som får olika mycket återkoppling och för i vilken utsträckning individer är beroende av lön för det dagliga livet. Dessutom krävs mer forskning om lönesättande chefers roll och hur de kan hantera de utmaningar som lönesättning innebär.

Slutsatser

Lön som styrmedel har under de senaste decennierna fått ett allt större genomslag i arbetslivet, i Sverige såväl som internationellt. En viktig anledning till detta är att lön antas öka anställdas motivation och bidra till ökad prestation i arbetet – och därmed till verksamhetens resultat. Många anställda anser att skillnader i arbetsutförande också ska resultera i skillnader i lön. Den forskning som sammanställts i den här kunskapsöversikten tyder på att lön kan bidra till motivation och prestation, men den tyder också på att vikten av monetära belöningar inte ska överskattas. Lön är en faktor som kan bidra till ökad motivation och prestation, men utgör samtidigt ett av flera områden som kan bidra till gynnsamma konsekvenser. Även olika aspekter av arbetsklimatet, eller den psykosociala arbetsmiljön, formar anställdas arbetsrelaterade attityder och beteenden, men också individuella egenskaper som begåvning och personlighet har betydelse. Utöver lön i sig finns det dessutom flera olika aspekter av lönesättningen som är betydelsefulla, som exempelvis hur anställda upplever att lönesättningen går till, om de har kännedom om lönekriterier och bedömningsprocessen, om de har möjlighet att påverka sin löneutveckling och, framförallt, om de förstår hur den egna löneutvecklingen relaterar till deras arbetsutförande. Forskningen tyder på att sambandet mellan lön och utfall som motivation och prestation är komplext. Det ställer lönesättande chefer inför en mängd utmaningar, som exempelvis att hantera förväntningar om löneökningar, ge god och regelbunden återkoppling i det löpande arbetet och motivera hur löneutveckling relaterar till tidigare arbetsutförande. För att individuell lönesättning ska fungera som ett effektivt styrmedel krävs det

att lönesättning ingår i det dagliga arbetet och inte ses som en sidouppgift. När lönesättningen tydligt premierar det som organisationen eftersträvar – och integreras som en naturlig del av verksamhetsutvecklingen – finns förutsättningar för att lön ska fungera motiverande. Samtidigt är det svårt att isolera vad som har att göra med just lönen respektive vad som har att göra med andra aspekter av lönesättningen, olika dimensioner av arbetsklimatet eller individens egenskaper, när det gäller att förklara vad som kan skapa motivation och goda prestationer i arbetet.

Appendix 1. Sökstrategier och metod för litteraturöversikten

Den här kunskapssammanställningen sammanfattar kunskapsläget när det gäller individuell lönesättning, upplevelser av legitimitet i lönesättningen samt arbetsmotivation och arbetsprestation. Merparten av litteraturen inom området är internationell, medan det finns relativt begränsat med studier som undersökt sambanden mellan individuell lönesättning, motivation och prestation i en svensk kontext. För att täcka av forskningsområdet har vi gjort en systematisk litteratursökning för att identifiera studier från Sverige, men kompletterat med sökningar av internationell litteratur. Forskningsområdet är huvudsakligen undersökt inom beteendevetenskapliga ämnen, men ambitionen har varit att inkludera relevanta publikationer från flera olika vetenskapliga discipliner. Inom vissa delområden som står i fokus för denna rapport har resultat från tidigare studier sammanställts kvantitativt i så kallade metaanalyser (eng. "meta-analyses") eller i narrativ form i systematiska litteratursammanställningar (eng. "literature reviews"). Där så är möjligt baserar vi vår sammanställning på sådana systematiska översiktsstudier, eftersom de baseras på en mängd tidigare studier och således täcker av en stor del av ett forskningsfält. Detta kompletteras med sammanställningar av resultat från så kallade primärstudier (vetenskapliga artiklar, bokkapitel, doktorsavhandlingar och rapporter).

Avgränsningar

Den relativt breda ansatsen i denna kunskapssammanställning innebär att det var nödvändigt att göra vissa avgränsningar. En sådan avgränsning innebär att litteratursökningen begränsades till tidsperioden 2000–2016. Dock har vi kompletterat med att gå igenom referenslistor i studier för att identifiera centrala studier som publicerats även tidigare. En annan avgränsning är att den primära litteratursökningen begränsades till studier som baseras på data från en svensk kontext, men detta har också kompletterats med systematisk sökning av internationell litteratur. Ytterligare en avgränsning är att inga studentuppsatser på kandidat-, magister- och masternivå ingår. Kunskapssammanställningens fokus på individuell lönesättning, motivation och prestation ur ett individperspektiv innebär vidare att litteratur om andra typer av belöningsystem (exempelvis bonus och andra förmåner) eller om lön mer i ett makroperspektiv (exempelvis lönepolitiska frågor och lönegap) inte inkluderas.

Sökstrategier

För att identifiera studier om individuell lönesättning i relation till arbetsmotivation och arbetsprestation samt studier om anställdas upplevelser av individuell lönesättning genomfördes två systematiska sökningar. En inledande litteratursökning gjordes under sommaren 2015. En kompletterande och mer omfattande litteratursökning gjordes under våren 2016, baserat på erfarenheter från den inledande sökningen. För sökningen användes flera databaser. Sökningarna genomfördes med både svenska och engelska söktermer i såväl nationella som internationella databaser. De svenska databaser där sökningar genomfördes var Arblin, DiVA och SwePub. Sökningarna i internationella databaser genomfördes i Proquest som kombinerar en mängd databaser, däribland ERIC, PsycINFO, Social Services Abstracts och Sociological Abstracts.

I de breda sökningar som genomfördes i svenska databaser har olika svenska sökord relaterade till individuell prestationsbaserad lönesättning använts (exempelvis "individuell lön", "prestationsbaserad lön", "prestationslön", "individuell", "lönesättning", "prestationsbedömning", "lön", "prestation", "lönetillfredsställelse", "lönerättvisa", "verksamhetsnära lönebildning", "sifferlösa avtal", "lönesättande chef"). I de internationella sökningarna användes motsvarande sökord på engelska (exempelvis "salary negotiation*", "wage bargaining", "pay talk*", "wage negotiation*", "pay", "wage", "salary", "attitude towards pay*", "individual* wage", "wage setting manager", "supervisor", "boss", "manager", "pay setting", "individual* wage", "individual* pay", "performance evaluation", "performance appraisal", "pay equity", "equity", "fairness", "inequality", "wage formation", "salary formation", "pay formation", "pay comparison", "wage increase", "pay raise", "work performance", "work motivation", "individual* pay", "individual* wage", "decentralized wage", "decentralized pay", "individual wage setting", "justice", "pay justice", "pay review", "pay review talks", "contingent pay", "decentralisation of pay", "justice of pay", "pay satisfaction", "payment", "individual pay", "performance pay" och "pay for performance"). Vid sökningen har de olika söktermerna dels använts enskilt, dels i olika kombinationer. Samtliga termer har sökts efter i publikationernas titel, sammanfattning (abstract) och nyckelord (keywords). Sökningarna har även genomförts i kombination med termer som begränsar sökningarna till en svensk kontext och till privat sektor.

Urval

Totalt gav alla sökningar 2819 sökträffar. Utöver detta granskades hemsidor på myndigheter samt olika arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer för att komma åt rapporter, som inte identifieras vid sökningar i traditionella forskningsdatabaser. Efter granskning av titlar och sammanfattningar samt uteslutande av dubletter bedömdes 392 publikationer, som berörde lönesättning i en svensk kontext, vara relevanta för en mer noggrann genomgång. Till detta tillkommer en mängd internationella publikationer (främst metaanalyser och systematiska litteratursammanställningar, men även centrala primärstudier) som också laddades ned för att kunna belysa det internationella forskningsläget. Vi granskade även referenslistorna i de nedladdade publikationerna för att identifiera ytterligare litteratur som inte identifierats vid de tidigare sökningarna, vilket resulterade i att det tillkom ett antal böcker och antologier. Orsakerna till att publikationer föll bort under urvalsprocessen varierade. I de flesta fall uteslöts publikationer som inte bedömdes vara relevanta då de studerade lön ut ett makroperspektiv och saknade fokus på individupplevelser, exempelvis studier som studerat arbetslöshet i förhållande till löneutveckling. Utöver detta uteslöts publikationer som endast analyserat hur Sveriges lönepolitik utvecklats över tid.

Referenser

- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, s. 267–289). New York: Academic Press.
- Ahmed, A. (2015). Etnisk diskriminering: Vad vet vi, vad behöver vi veta och vad kan vi göra? *Ekonomisk Debatt*, 4(43), 18–28.
- Aleite, J. (2013). *Allt om lönekriterier ... och lite till: Om val, utformning och tillämpning av lönekriterier*. Stockholm: Lars Åhnberg.
- Alsterdal, L. (2005). *Vad är ett bra arbetsresultat? Individuell lön och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Alsterdal, L., & Wallenberg, J. (2009). *Individuell lön i praktiken: En studie om verksamhet och lönesättning i kommunal sektor*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76–87.
- Andersson-Stråberg, T., Hellgren, J., & Sverke, M. (2005). Att få vad man förtjänar: Rättvisupplevelser i samband med individuell lönesättning. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 11, 93–106.
- Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., & Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic & Industrial Democracy*, 28(3), 431–464.
- Anseel, F., Van Yperen, N. W., Janssen, O., Duyck, W. (2011). Feedback types as a moderator of the relationship between achievement goals and feedback reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 703–722.
- Arbetsgivarverket. (2016). *Motiverande lönesättning: På vilka grunder vill våra medarbetare bli bedömda och hur vill de att lönen ska fastställas?* Rapport 2016:3. Stockholm: Arbetsgivarverket.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communicaiton criteria of fairness. I R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Red.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blomskog, S. (2015). *Chefens värdering av medarbetarnas prestationer: En fallstudie av värderingsproceduren vid individuell lönesättning*. Stockholm: Saco.
- Blomskog, S. (2013). *Besluts- och tolkningsproblem i individuell lönesättning*. Stockholm: Saco.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Boundenghan, M., Desrumaux, P., Léoni, V., & Nicolas, C. V. (2012). Predicting prosocial behavior in the workplace: Links with organizational justice, commitment, affectivity, and personality. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 3, 13–38.
- Boye, K., Halldén, K., & Magnusson, C. (2017). Stagnation only on the surface? The implications of skill and family responsibilities for the gender wage gap in Sweden, 1974–2010. *The British Journal of Sociology* (online first).
- Bygren, M. (2004). Pay reference standards and pay satisfaction: What do workers evaluate their pay against? *Social Science Research*, 33, 206–224.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test for theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138, 809–830.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person–organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunette & L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, s. 687–731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Carlsson, L., & Wallenberg, J. (1999). *Lön – motivation – arbetsresultat: En vetenskaplig undersökning om samband*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, K. J., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605–619.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassrelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and need for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, 781–813.
- Christie, A. M., & Barling, J. (2013). When what you want is what you get: Pay dispersion and communal sharing preference. *Applied Psychology: An International Review*, 63, 541–563.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Collberg, D., & Viggósson, H. (2004). ”Detta är ett nollsummespel”. Rektor som lönesättare. I A. Persson et al. (Red.), *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv* (s. 115–152). Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Cropanzo, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee Relations*, 33(5), 476–497.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit pay program on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 400–418.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225–231.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice–turnover intention relationship. *International Studies of Management & Organizations*, 42(1), 50–67.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–433.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24, 53–66.
- Eib, C. (2015). *Processes of organizational justice: Insights into the perception and enactment of justice*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet (Doktorsavhandling).
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153–1166.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personnel and Social Psychology*, 77, 1026–1040.
- Elvander, N. (1988). *Den svenska modellen: Löneförhandlingar och inkomstpolitik 1982–1986*. Stockholm: Allmänna förlaget.

- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205–222.
- Erez, M. (1997). A culture based model of work motivation. I P. C. Earley, & M. Erez (Red.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (s. 193–242). San Francisco, CA: New Lexington.
- Eriksson, A., Göransson S., & Sverke, M. (2011). Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen: Om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv. I N. Karlsson, & A. Thorstensson (Red.). *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 125–174). Stockholm: Norstedts.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J., & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel: Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 8, 205–217.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 251–268.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. I J. Greenberg, & R. Cropanzano (Red.), *Advances in organizational justice* (s. 1–55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fredriksson, P., Hensvik, L., & Nordström Skans, O. (2015). *Rätt man på rätt plats? Matchning, ingångslöner och separationer*. Rapport 2015:20. Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–611.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87, 746–755.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2012). Stop trying to pay for performance. *Harvard Business Review*, 90, 51–52.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
- Garbers, Y., & Konrad, U. (2014). The effects of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 102–137.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521.
- Gilliland, S. W., & Cahn, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2 (s. 143–165). London: Sage.

- Gonzales-Mulé, E., Mount, M. K., & Oh, I.-S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1222–1243.
- Granqvist, L. (2013). *Lönespridning*. Stockholm: SNS förlag.
- Granqvist, L. (2009). *Inte bara lön: En studie av akademikernas löneförmåner och bonus*. Stockholm: Saco.
- Granqvist, L. (2007). Den nya lönebildningen ur ett akademikerperspektiv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(3–4), 65–67.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2014). *Akademikernas lokala löneprocesser*. Stockholm: Saco.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2011). *Kvinnor och män i en individualiserad lönebildning*. Stockholm: Saco.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2004). *Den nya lönebildningen: En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker*. Stockholm: Saco.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.) (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Grenholm, C.-H. (2015). *Fem nyanser av rättvisa: Om lönepolitik och rättviseteori*. Stockholm: LO.
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495–51.
- Hasselhorn, T. (2002). *Första linjens chefer: Upplevt arbete i en industriell verksamhet*. Avdelningen för Industriell Arbetsvetenskap, Linköpings universitet (Licentiatavhandling).
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 353–370.
- Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247–263.
- Heyman, F. (2012). Lönespridning inom företag och produktivitet: En internationell forskningsöversikt. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, 65, 18–38.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566.
- Hurtz, G. H., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869–879.

- Jasso, G. (2005). Culture and the sense of justice: A Comprehensive framework for analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(1), 14–47.
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297–312.
- Jenkins, D. G., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2007). Gender differences in organizational justice predicting the key employee outcomes of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. Paper presented at the 21st ANZAM Conference: Managing our intellectual and social capital, Sydney, N.S.W.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and the bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99, 635–650.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 53–71.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102, 338–355.
- Karlsson, N., & Malm Lindberg, H., (2016). *Finansiellt deltagande: En undersökning om effekter av system för vinstdelning och aktiedelägarskap*. Stockholm: Ratio
- Karlsson, N., Malm Lindberg, H., Stern, L., Lundqvist, T., & Larsson, A.-S. (2014). Lönebildning i verkligheten: *Kollektivavtalens effekter på företagens lönesättning och utvecklingskraft*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson Håål, E., & Hedin, J. (2015). *Lönesättning för motivation och produktivitet*. Stockholm: Svenskt Näringsliv
- Karlström, K. (2016). *Chefen och lönesättningen*. Stockholm: Saco.
- Karlström, K., & Regnér, H. (2017). *Att ge lön för mödan: Chefers erfarenheter av individuell lönesättning*. Stockholm: Saco.
- Kaufman, G., & White, D. (2015). What makes a “good job”? Gender role attitudes and job preferences in Sweden. *Gender Issues*, 32(4), 279–294.
- Khoreva, V., & Tenhiälä, A. (2016). Gender differences in reactions to injustice. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 790–804
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees’ response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1057–1069.
- Kjellberg, A. (2017). *Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund*. Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility. Research Reports; Vol. 2017, Nr. 1. Lund: Department of Sociology, Lund University.
- Kjellberg, A. (2001). *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige* (andra utvidgade och reviderade upplagan). Lund: Arkiv.

- Kjellberg, A. (1998). Sweden: Restoring the model? I A. Ferner, & R. Hyman (Red.), *Changing industrial relations in Europe* (s. 74–117). Oxford: Blackwell.
- Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kohn, A. (1998). Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation. *Compensation and Benefit Review*, 30, 33–37.
- Kommunal (2013). *Rätt lön: Lönepolitiska utredningen 2013*. Stockholm: Kommunal.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The role of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., & Dysvik, A. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40, 667–680.
- Lapidus, J. (2015). An odd couple: Individual wage setting and the largest Swedish trade union. *Labor History*, 56(1), 1–21.
- Latham, G. P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, C., & Farh, J.-L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 133–143.
- Leventhal, G. S. (1980). What could be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. I K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Red.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. I G. Mikula (Red.), *Justice and social interactions* (s. 167–218). New York: Springer.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lundh, C. (2010). *Spelets regler: Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850–2010*. Stockholm: SNS förlag.
- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of systemic justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University (Doktorsavhandling).

- Medlingsinstitutet (2017). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2016: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2016). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2015: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2015). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2014: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2014). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2013: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2013). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2012: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2012). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2011: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2011). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2010: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2010). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2009: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2009). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2008: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2008). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2007: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Medlingsinstitutet (2007). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2006: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Meidner, R. (1997). Swedish trade unionism: Threats and challenges. I M. Sverke (Red.), *The future of trade unionism: International perspectives on emerging union structures* (s. 37–46). Aldershot, UK: Ashgate.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. I W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Red.), *Handbook of psychology: Vol.12, Industrial and organizational psychology* (s. 39–53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. I R. F. Dillon, & J. W. Pellegrino (Red.) *Testing: Theoretical and applied perspectives* (s. 218–247). New York: Praeger.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29, 33–41.
- Neu, E. (2006). *Lönesättning i praktiken: En studie om chefers handlingsutrymme*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet (Doktorsavhandling).
- Neu Morén, E., & Lindvall, C.E. (2013). *Det du behöver veta om lön och lönesättning*. Lund: Studentlitteratur.
- Neu Morén, E. (2011). Mycket väsen för lite ull. I N. Karlsson, & A. Thorstensson (Red.). *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 101–123). Stockholm: Norstedts.

- Nilsson, G. (2014). Management control: Why performance-based pay actually may lower motivation. *Mercury Magazine*, 7–8, 98–99.
- Nilsson, T. (2000). *Individuell lönesättning för kollektivanställda: Metallarbetarna på ABB*. Arbetslivsrapport Nr 2000:14. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- OECD (2012). *Public sector compensation in times of austerity*. Paris: OECD Publishing.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447–457.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10, 85–97.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.
- Pink, D. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, Penguin.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381–394.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.

- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1068–1081.
- Salimäki, A., Hakonen, A., & Heneman, R. L. (2009). Managers generating meaning for pay: A test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 161–177.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Shaw, J. D. (2014). Pay dispersion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 521–544.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25, 281–293.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23, 491–512.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of Management*, 25, 189–205.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3) 432–443.
- Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay: Attitudes and fairness perceptions*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet (Doktorsavhandling).
- Sundgren, M., Selart, M., Ingelgård, A., & Bengtson, C. (2005). Dialogue-based evaluation as a creative climate indicator: Evidence from the pharmaceutical industry. *Creativity and Innovation Management*, 14(1), 84–98.
- Sverke, M. (Red.) (1997). *The future of trade unionism: International perspectives on emerging union structures*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor: Betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Kunskapssammanställning 2016:2. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2004). *Bättre löner i staten: Enkätundersökning om lön, motivation och arbetsvillkor bland statligt anställda*. Stockholm: Offentliganställdas förhandlingsråd (OFR).
- Säve-Söderbergh, J. (2007). *Are women asking for low wages? Gender differences in wage bargaining strategies and ensuing bargaining success*. Report No 7/2007, Working Paper Series from Swedish Institute for Social Research, Stockholm University.

Tenhiälä, A., & Lount Jr, R. B. (2013). Affective reactions to a pay system reform and their impact on employee behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 100–118.

Theandersson, C. (2000). *Jobbet: För lön, lust eller andra värden*. Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet (Doktorsavhandling).

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice. A psychological analysis*. Hillsdale, NJ. Erlbaum.

Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42–57.

Utbult, M., Norrhede, C., & Ohlin, U. (2004). *Rätt och vis lön för mödan får man inte utan möda: Liten vägvalsskrift om det lokala fackets arbete med att förhandla om löner och bygga lönesystem*. Stockholm: SEKO - facket för service och kommunikation.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193–203.

Wallenberg, J. (2012). *Kommunals medlemmars syn på individuell lön*. Stockholm: Svenska Kommunalarbetareförbundet.

Wallenberg, J. (2002a). *Hur ser Kommunals medlemmar på löner och arbetsplatsförhållanden? En jämförelse mellan år 2000 och 2002*. Stockholm: Svenska Kommunalarbetareförbundet.

Wallenberg, J. (2002b). *Arbetsmiljö och motivation: En studie bland anställda vid Sveriges läns museer*. Stockholm: Läns museernas samarbetsråd.

Wallenberg, J. (2000a). *Lön: Mål eller medel*. Stockholm: Landstingsförbundet.

Wallenberg, J. (2000b). *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar*. Stockholm: Svenska Kommunalarbetareförbundet.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387–412.

Whitaker, B. G., Dahling, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570–591.

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00

