AUGUSTI 2018

SVENSKT NÄRINGSLIV

Anställdas syn på lön, motivation och prestation

En undersökning av lönesättning i privat sektor

Författare:
Psykologiska institutionen, Stockholms universitet:
Helena Falkenberg, fil.dr., forskare
Alexander Nordgren Selar, doktorand
Sofia Malmrud, doktorand
Johnny Hellgren, docent
Magnus Sverke, professor (projektledare)

Illustrationer:
Kenneth Karlsson

Formgivning, produktion och tryck:
Arkitektkopia AB

Innehåll

Förord . . . 3
Sammanfattning . . . 4
1. Inledning . . . 6
Vad är individuell lön och lönesättning? . . . 6
Rapportens syfte . . . 7
Rapportens upplägg . . . 7
2. Metod . . . 9
Datainsamling och undersökningsdeltagare . . . 9
Enkätens innehåll . . . 10
Analyser . . . 11
3. Erfarenheter av hur lönesättningen går till i praktiken . . . 12
Hur sätts lönen? . . . 12
Kännedom om lönesystemet . . . 12
Lönesamtalet . . . 14
Jämförelse mellan medarbetare och chefer . . . 16
Avslutande kommentar . . . 17
4. Inställning till individuell lönesättning . . . 18
Anställdas inställning till individuell lön . . . 18
Upplevelser av jämställdhet i lönesättningen . . . 21
Lönetillfredsställelse . . . 22
Vad är eller borde vara viktigast när lönen bestäms? . . . 24
Avslutande kommentar . . . 25
5. Upplevelser av legitimitet i lönesättningen . . . 26
Vad är legitimitet i lönesättning? . . . 26
Anställdas upplevelser av legitimitet i lönesättningen . . . 27
Faktorer som bidrar till upplevd legitimitet i lönesättningen . . . 31
Avslutande kommentar . . . 34
6. Hur hänger lön och lönesättning ihop med motivation och prestation? . . . 35
Arbetsmotivation och arbetsprestation . . . 35
Betydelsen av lön och demografiska faktorer . . . 36
Betydelsen av faktorer i lönesättningen . . . 38
Betydelsen av förtroende för chefen . . . 39
Betydelsen av jämställdhet . . . 40
Avslutande kommentar . . . 41

7. Den relativa betydelsen av lön: Olika faktorers betydelse för motivation och prestation . . . 43
Månadslönens betydelse för motivation och prestation i arbetet 43
Betydelsen av månadslön och bakgrundsfaktorer för motivation och prestation 44
Lönesättningsprocessens betydelse för motivation och prestation 45
Personlighetens betydelse för motivation och prestation 46
Legitimitetens betydelse för motivation och prestation 47
Arbetsklimatets betydelse för motivation och prestation 48
Den relativa betydelsen av olika faktorer för motivation och prestation 49
Avslutande kommentar 51
8. Diskussion och slutsatser 52
Anställdas erfarenhet av hur lönesättningen går till 52
Anställdas inställning till sitt nuvarande lönesystem och till individuell lönesättning 53
Anställdas upplevelser av legitimitet i lönesättningen 54
Betydelsen av lön och lönesättning för motivation och prestation 55
Metoddiskussion 55
Slutsatser 56
Referenser 58

Förord

Ett av Svenskt Näringslivs arbetsgivarpolitiska mål är *mer av företags- och medarbetarnära lönebildning*. Det handlar om att använda det utrymme som parterna enas om i avtalsrörelsen på ett sätt som utvecklar medarbetarna och företagen. Motiverade medarbetare som får feedback på sitt arbete både i det dagliga arbetet och genom lönesättningen ger bättre verksamhet och resultat i företagen. Det visar forskningen.

En lönebildning som bygger mer på den individuella prestationen och arbetsresultatet ställer andra krav på löneprocessen i företagen än det kollektiva sätt som tidigare dominerat lönesättningen på arbetsmarknaden. Det pågår ett utvecklingsarbete som engagerar såväl företagen som arbetsgivarorganisationerna och de fackliga förbunden. Målet är att skapa en väl fungerande lönebildning på företagsnivå som alla berörda anser ger legitimitet.

För att bidra 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”. Projektet bedrivs självständigt av forskargruppen men finansieras av Svenskt Näringsliv. Med den kunskap som samlas i projektet vill Svenskt Näringsliv bidra till att öka kunskapen hos alla aktörer som är engagerade i lönebildning och lönesättning. Målet är en lönebildning som fungerar så bra som möjligt ur såväl företagens som medarbetarnas perspektiv.

Den första rapporten från forskargruppen som presenterades 2017 var en kunskapssammanställning som beskriver vad aktuell forskning vet om samband mellan lön, motivation och prestation. I den ges forskningsbaserad kunskap om vad företagsledningar, HR-ansvariga och fackklubbar behöver veta om vad som ger väl fungerande löneprocesser och skapar legitimitet vid individuell lönesättning.

I denna andra rapport redovisar forskarna resultatet av en undersökning gjord bland anställda inom privat sektor. Syftet med undersökningen är att ta temperaturen på anställdas syn på lönesättningen inom sektorn och tillföra ytterligare kunskap kring hur arbetet med lönebildningen och lönesättningen kan utvecklas, för att få ökad legitimitet och därmed öka motivationen och prestationen hos medarbetare och få en starkare konkurrenskraft i företagen.

Ett särskilt tack till forskarna Helena Falkenberg, Alexander Nordgren Selar, Sofia Malmrud, Johnny Hellgren och Magnus Sverke.

Fortsättning följer med mer kunskap från projektet. God läsning!

Peter Jeppsson
Vice vd, Svenskt Näringsliv

Sammanfattning

Lönesättningen i privat sektor sker med olika grad av koppling till den individuella prestationen. Vissa avtal ger inget eller endast begränsat utrymme för verksamhets- och individnära lönesättning. I andra avtal ges stort utrymme, som i varierande grad används av företagen för att koppla samman lön och arbetsresultat. Generellt sett har tjänstemännens avtal betydligt större utrymme för verksamhets- och individnära lönesättning än de avtal som LO-förbunden träffar.

Syftet med den här rapporten är att undersöka hur anställda i privat sektor, såväl tjänstemän som arbetare, upplever lönesättningen samt att bidra till ökad kunskap om lönens och lönesättningens betydelse för motivation och prestation i arbetet. Någon motsvarande studie av lönesättningen inom privat sektor har inte tidigare gjorts i Sverige. I rapporten beskrivs de anställdas erfarenheter av och uppfattningar om hur deras lön sätts. Här undersöks också hur lön och lönesättning hänger samman med motivation och prestation i arbetet. Även andra faktorer – såsom legitimitet i lönesättningen (det vill säga upplevelsen av om lönen sätts på ett sätt som upplevs rättvist), arbetsklimat och personlighet – undersöks i relation till motivation och prestation. Rapportens resultat baseras på en enkätundersökning som genomfördes år 2016 bland ett nationellt representativt urval av anställda i åldern 20–65 år som arbetade inom fem sektorer: bygg och installation, handel och besöksnäring, industri, service och tjänster samt transport.

Undersökningen visar att färre än hälften hade haft lönesamtal under det senaste året. Av de som hade haft lönesamtal var det ungefär en tredjedel som inte hade förstått hur chefen hade bedömt deras arbetsinsats. Ungefär 40 procent av samtliga svarande angav att de inte kände till vilka kriterier deras lön baseras på. Av de som kände till lönekriterierna var det cirka två tredjedelar som ansåg att lönekriterierna följdes. Resultaten visar att det fanns en stor variation mellan sektorerna när det gäller erfarenheter av och uppfattningar om hur lönesättningen går till.

De flesta ansåg att det fanns skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter och att skillnader i prestation borde ge skillnad i lön. Närmare 60 procent trodde att individuell lönesättning kunde gynna den egna löneutvecklingen. En sådan positiv förväntan var vanligare bland personer med högre lön och bland män. Däremot var det omkring 40 procent som ansåg att löneskillnader mellan anställda med likvärdig befattning kunde påverka verksamheten i en negativ riktning, medan omkring 40 procent ansåg att sådana skillnader var bra för verksamheten och 20 procent inte hade någon åsikt i frågan.

Anställda som upplevde att den egna lönen i stor eller ganska stor utsträckning var baserad på deras arbetsutförande var mer nöjda med sin lön än de som inte upplevde att lönen var kopplad till prestation. Kvinnor hade en lägre lönetillfredsställelse än män och rapporterade även generellt något lägre upplevd grad av jämställdhet i lönesättningen än män, oavsett sektor. Graden av legitimitet i lönesättningen (mätt med fyra dimensioner av lönerättvisa) var överlag måttlig till god, men varierade mellan

sektorerna. Nivåerna i upplevd rättvisa i lönesättningen var generellt sett högre bland anställda som tyckte att lönekriterierna följdes, som hade haft lönesamtal, som förstod hur chefen hade bedömt deras arbetsinsats och som fick högre grad av återkoppling på hur de utförde sitt arbete. Chefer rapporterade en högre grad av lönerättvisa jämfört med anställda utan chefsansvar.

Undersökningen visar att lönen som sådan tycks ha viss betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation. När hänsyn togs till andra faktorer visade sig olika upplevelser av hur lönesättningen går till, såsom förtroende för chefens bedömning och upplevelser av rättvisa, vara viktigare än lönen i sig. Arbetsklimat, i termer av sådant som autonomi i arbetet och tydliga mål, var det område som hade störst betydelse för både motivation och prestation. Personlighet hade betydelse för arbetsprestationen, men var inte särskilt betydelsefullt för arbetsmotivationen.

Undersökningen visar att det finns behov av att arbeta med hur lönesättningen går till inom privat sektor om avsikten är att använda lönesättningen för att motivera och öka de anställdas prestation i arbetet. Även om lönenivån som sådan har viss betydelse för de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation, har upplevelser av hur lönesättningen genomförs, legitimitet i lönesättningen och arbetsklimatet större betydelse. Chefer kan beskrivas som bärare av lönesystemet och har ett ansvar för att skapa transparens avseende hur lönekriterier används och hur anställdas arbetsutförande bedöms, liksom för att forma de anställdas arbetsklimat.

Sammanfattningsvis visar undersökningen att när lönesättningen fungerar på ett sätt som de anställda upplever som legitimt finns det förutsättningar för att lön och lönesättning kan bidra till ökad motivation och prestation – och därmed även till verksamhetens utveckling. Resultaten antyder att det är viktigt att integrera lönesättningen med andra åtgärder – såsom att främja arbetsklimatet – för att förbättra verksamheten. Lön och lönesättning utgör ett verktyg bland flera i utvecklingen av medarbetare och företag.

1. Inledning

Allt fler företag använder sig av så kallad lokal eller verksamhetsnära lönesättning (Medlingsinstitutet, 2007, 2017), vilket är mer allmänt känt som individuell lönesättning. Inom privat sektor förekommer olika avtalskonstruktioner som varierar från helt lokalt bestämda löner till löner som helt bestäms i centrala avtal. De lokala avtalen är vanligare bland tjänstemän, det vill säga anställda inom Saco- och TCO-förbundens avtalsområden, medan de centrala avtalen är vanligare bland arbetare, det vill säga anställda inom LO-förbundens avtalsområden (Medlingsinstitutet, 2017).

Forskningen om lön och lönesättning inom privat sektor utifrån ett psykologiskt perspektiv har än så länge varit begränsad, åtminstone i Sverige. Därför saknas i princip kunskap om hur anställda i privat sektor uppfattar lönesättningen samt hur lön och olika särdrag i lönesättningen hänger samman med motivation och prestation i arbetet. Det är även oklart vilken betydelse lön och lönesättning har i förhållande till andra faktorer som också kan påverka anställdas motivation och prestation, såsom faktorer i själva arbetssituationen (arbetsmiljö, arbetsklimat), upplevelser av legitimitet eller rättvisa i lönesättningen och individfaktorer som personlighet. Detta är frågor som den här rapporten belyser utifrån resultaten från ett empiriskt datamaterial som samlades in genom en enkätundersökning bland ett nationellt urval av anställda i privat sektor.

Frågor liknande de som ställs ovan har däremot undersökts i studier utanför Sverige och, i viss utsträckning, i studier av lönesättningen inom svensk offentlig sektor. Denna tidigare forskning finns sammanfattad i en kunskapssammanställning som utkom 2017.[1] Kunskapssammanställningen, liksom denna rapport, har skrivits inom ett forskningsprojekt vid Stockholms universitet. Projektet – ”Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning” – finansieras av Svenskt Näringsliv. Forskargruppen förhåller sig oberoende till organisationen Svenskt Näringsliv. Syftet med det övergripande forskningsprojektet är att belysa hur individuella och prestationsrelaterade lönesystem upplevs av anställda inom privat sektor.

Vad är individuell lön och lönesättning?

Med individuell lön menas vanligen lön eller löneökning som individen kan påverka. Vad som ligger till grund för den individuella lönen varierar. Det kan vara utbildning, erfarenhet eller formell kompetens, men ofta utgör anställdas arbetsresultat någon del av den individuella lönen. Arbetsresultat kan i sin tur bedömas på olika sätt, men i många fall inbegriper en sådan bedömning dels *vad* som görs i arbetet, dels *hur* arbetet utförs. Bedömningen av vad som utförs inkluderar ofta sådant som ansvarsområde och svårighetsgrad. I bedömningen av hur arbetet utförs brukar någon form av kvalitetsaspekt tas med, som exempelvis skicklighet, initiativförmåga, samarbetsförmåga och flexibilitet.

[1] Hellgren, J., Falkenberg, H., Malmrud, S., Eriksson, A., & Sverke, M. (2017). *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

Med individuell lön menas i denna rapport lön eller löneökning som i någon mån är differentierad utifrån de nämnda aspekterna av *vad* som utförs i arbetet och *hur* arbetet utförs. Den individuella lönesättningen karakteriseras av en årlig och återkommande process. Lönekriterier eller mål sätts upp och medarbetarnas arbetsresultat bedöms utifrån dessa. Återkoppling på utfört arbete utifrån kriterier eller mål sker antingen kontinuerligt eller vid lönesamtal. Bedömningen av arbetsresultat ligger sedan till grund för medarbetarnas lön efter lönerevision. Därefter börjar processen om.

Denna rapport behandlar lön och lönesättning, det vill säga hur löneutrymmet fördelas, men tar inte upp lönebildning, det vill säga hur löneutrymmet bestäms. I resultatredovisningen görs ingen åtskillnad mellan olika avtalskonstruktioner. Således undersöks lön och lönesättning oavsett avtalskonstruktion. Av de som ingår i undersökningen omfattas vissa inte alls av individuell lönesättning medan andra gör det i olika omfattning beroende såväl på vilket avtal de omfattas av som av hur det avtalet tillämpas på deras företag. Rapporten fokuserar dock på faktorer som är vanligt förekommande när individuell lönesättning tillämpas.

Rapportens syfte

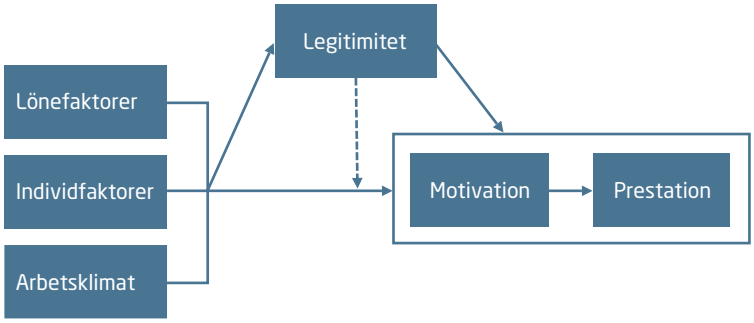
Det övergripande syftet med rapporten är att bidra till ökad kunskap om lönesättning inom privat sektor i Sverige. Ett särskilt fokus riktas mot individuell lönesättning. Mer specifika syften med rapporten är att undersöka:

1. Anställdas erfarenhet av hur lönesättningen går till.
2. Anställdas inställning till sitt nuvarande lönesystem och till individuell lönesättning.
3. Anställdas upplevelse av legitimitet i lönesättningen samt betydelsen av faktorer som kan bidra till upplevelsen av legitimitet.
4. Hur lön och lönesättning hänger samman med motivation och prestation i arbetet.
5. Den relativa betydelsen av lön och lönesättning för motivation och prestation, i förhållande till individfaktorer (demografiska bakgrundsfaktorer och personlighet), olika aspekter av lönesättningen (exempelvis upplevelser av legitimitet eller rättvisa) och arbetsklimat.

Rapportens upplägg

Denna rapport utgår från en teoretisk modell som har tagits fram inom forskningsprojektet och som beskriver hur olika områden antas relatera till varandra (se figur 1.1). Som framgår av figuren antas lönefaktorer, individfaktorer och arbetsklimat bidra till motivation och prestation både direkt och via legitimitet i lönesättningen.

Figur 1.1. Konceptuell modell över hur lönefaktorer, individfaktorer och arbetsklimat antas relatera till motivation och prestation samt den centrala betydelsen av legitimitet.



Kapitlen i denna rapport beskriver olika delar av denna modell utifrån enkätsvaren. Resultaten redovisas i många fall fördelat på följande fem sektorer (näringsgrenar) inom privat sektor:

- Bygg och installation.
- Handel och besöksnäring.
- Industri.
- Service och tjänster.
- Transport.

Kapitel 2 ger en kortfattad metodbeskrivning för att tydliggöra vilket datamaterial som denna rapport bygger på liksom hur data samlades in och analyserades. Kapitel 3 beskriver hur anställda i privat sektor upplever att lönesättningen går till, exempelvis när det gäller förekomst av lönekriterier, lönesamtal och grad av återkoppling. Kapitel 4 beskriver vad anställda tycker om sin lönesättning och vad de har för uppfattningar kring individuell lön. Uppfattningarna nyanseras på olika sätt, till exempel genom att svaren analyseras utifrån kön, facklig tillhörighet och sektor. I kapitel 5 beskrivs anställdas upplevelser av legitimitet och rättvisa i lönesättningen. Kapitlet redovisar även hur lönekriterier, lönesamtal och återkoppling hänger ihop med sådana upplevelser av legitimitet. Kapitel 6 tar upp lönens och lönesättningens relation till motivation och prestation i arbetet. I kapitel 7 analyseras ytterligare faktorer som kan ha betydelse för motivation och prestation i arbetet, för att studera den relativa betydelsen av lön. Dessa utgörs av individfaktorer (demografiska bakgrundsfaktorer och personlighet), lönefaktorer (upplevelser av hur lönesättningen går till och av legitimitet i lönesättningen) samt arbetsklimat; kapitlet beskriver således vilken roll lön och lönesättning har i relation till dessa faktorer för anställdas motivation och prestation. I kapitel 8 sammanfattas och diskuteras rapportens resultat.

2. Metod

Datainsamling och undersökningsdeltagare

De resultat som redovisas i denna rapport bygger på en enkätundersökning som genomfördes under våren 2016. Enkätundersökningen riktade sig till ett urval av anställda i åldern 20–65 år som arbetade inom fem sektorer i privat sektor. Dessa sektorer var: bygg och installation, handel och besöksnäring, industri, service och tjänster samt transport, där rampopulationen totalt uppgick till ca 2,3 miljoner personer. Inom varje sektor (i statistiska termer benämnt stratum) gjordes ett obundet slumpmässigt urval om 1 000 personer. Totalt skickades 5 000 enkäter ut. Uppgifterna om urvalet hämtades från det yrkesregister från 2013 som sammanställts av Statistiska centralbyrån (SCB). Urval och enkätadministration sköttes av SCB. Enkäterna skickades med post till deltagarnas hemadresser. Undersökningsdeltagarna informerades via brev en kort tid innan enkäten skulle distribueras. Sedan fick deltagarna själva enkäten tillsammans med information om undersökningen och information om hur deras svar skyddas. Ett frankerat svarskuvert adresserat till SCB var också med i utskicket. De som inte svarat på enkäten eller på annat sätt hört av sig fick två påminnelser (varav en påminnelse innehöll en ny enkät). Svarsfrekvensen blev 27 procent och svarsfrekvensen för de fem sektorerna redovisas i tabell 2.1.[2] SCB lämnade en avidentifierad datafil för fortsatt analys. Forskningsprojektet har i sin helhet godkänts av den regionala etikprövningsnämnden i Stockholm (dnr. 2015/1733-31/5).

Tabell 2.1. Undersökningens svarsfrekvens, uppdelat på de fem sektorerna.

Sektor	Population	Urval	Över-täckning	Justerad urvalsram	Antal svar	Svarsfrekvens (%)
Bygg och installation	272 369	1 000	52	948	202	21
Handel och besöksnäring	578 365	1 000	101	899	233	26
Industri	536 253	1 000	50	950	304	32
Service och tjänster	727 379	1 000	113	887	240	27
Transport	194 361	1 000	69	931	273	29
Totalt	**2 308 727**	**5 000**	**385**	**4 615**	**1 252**	**27**

Not. Urvalsram (population) baserad på SCB:s yrkesregister 2013. Övertäckning baserad på jämförelse med SCB:s yrkesregister 2014.

I den bortfallsanalys som SCB gjorde framkom att bortfallet var relativt jämnt fördelat över de fem sektorerna. Det var särskilt unga personer och personer med låg utbildning och låg inkomst som svarade i mindre utsträckning än andra grupper. För varje svarande person har SCB beräknat en vikt. Dessa individuella vikter syftar dels till att kunna beräkna resultat för hela den studerade populationen av anställda inom de fem sektorerna av privat sektor snarare än för endast de svarande (inklusive att ta hänsyn till populationsramen inom varje sektor), dels till att korrigera för kända

[2] En av anledningarna till den relativt låga svarsfrekvensen var att urvalet till undersökningen baserades på yrkesregistret från 2013 medan själva datainsamlingen genomfördes under våren 2016. Eftersom det är en ganska stor rörlighet mellan privat och offentlig sektor på arbetsmarknaden bedömde SCB att detta resulterade i relativt stor övertäckning (personer som inte längre arbetade i privat sektor inkluderades i urvalet) respektive undertäckning (personer som börjat arbeta i privat sektor efter 2013 kom inte med i urvalet). I tabell 2.1 redovisas graden av överteckning mellan åren 2013 och 2014.

täckningsfel (mellan 2013 och 2014) och bortfall.[3] Vikterna har använts i samtliga analyser som redovisas i rapporten. Tabell 2.2 beskriver undersökningsdeltagarna i ett antal centrala demografiska bakgrundsfaktorer.

Tabell 2.2. Beskrivning av undersökningsdeltagarna (de som deltog i undersökningen).

Demografisk variabel	Medelvärde/procent
Medelålder	44
Kön (andel kvinnor, %)	29
Genomsnittlig månadslön (kr)	31 592
Utbildningsnivå (högsta avslutade utbildning)	
Grundskola eller motsvarande (%)	11
Gymnasium eller motsvarande (%)	44
Eftergymnasial utbildning upp till tre år (%)	24
Eftergymnasial utbildning, mer än tre år (%)	21
Andel tillsvidareanställda (%)	95
Andel heltidsarbetande (%)	87
Andel chefer (%)	23
Andel av chefer som även har lönesättningsansvar (%)	51
Andel fackligt anslutna (%)	72

Enkätens innehåll

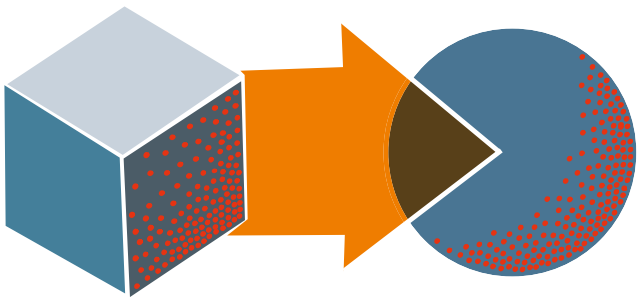
Den enkät som distribuerades till de 5 000 slumpvis utvalda personerna utarbetades av forskargruppen. Frågeformuläret baserades i stor utsträckning på etablerade mått, det vill säga frågor som använts i tidigare forskning och som visat sig ha goda mätegenskaper. Eftersom urvalet inte gav möjlighet att identifiera vilka som var chefer respektive medarbetare användes ett generellt frågeformulär, vilket innebär att lönesättande chefer har svarat på enkäten utifrån upplevelser av hur det går till när deras egen lön sätts.

Enkäten bestod till viss del av faktaorienterade frågeområden (exempelvis utbildningsbakgrund, facklig tillhörighet och om man har lönesamtal eller ej), som vardera undersöktes genom att ställa en specifik fråga till undersökningsdeltagarna. Andra områden (såsom upplevelser och attityder) låter sig inte mätas på samma direkta sätt och är därför svåra att mäta tillförlitligt med en enda fråga. För sådana fenomen har undersökningen nyttjat multipla indikatorer, vilket innebär att flera likartade frågor eller påståenden används för att mäta ett bakomliggande begrepp. Medelvärdet av individens svar på dessa frågor eller påståenden utgör hens värde för begreppet ifråga, där mätegenskaperna säkerställs före analys.[4] Enkäten bestod av 195 frågor fördelade på sju huvudsakliga områden:

[3] De variabler som använts till hjälp vid viktberäkningen utgörs av stratum (de fem sektorerna), ålder, kön, födelseland, civilstånd, inkomst och utbildningsnivå.

[4] Prövningar av frågornas mätegenskaper (genom faktoranalys och reliabilitetstest) innebär en tillförlitlighetskontroll av de olika måtten. En fördel med denna metod är att frågor som inte fungerar, alltså inte mäter vad de är avsedda att mäta, går att identifiera och exkludera som indikatorer för begreppet. Detta innebär att eventuella tillförlitlighetsbrister kan identifieras och korrigeras så att deras inverkan på det slutgiltiga resultatet minimeras. (För en mer utförlig genomgång av kvalitetskontroller och metodologiska överväganden i enkätundersökningar, se exempelvis Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016.)

1. Demografiska bakgrundsfaktorer (såsom ålder, kön, utbildningsbakgrund, arbetsomfattning, anställningstid, chefsbefattning, ansvar för lönesättning, självrapporterad månadslön och facklig tillhörighet).
2. Personlighet, i enlighet med ett vanligt sätt att beskriva individuella egenskaper i fem huvudsakliga områden.
3. Frågor om hur lönesättningen går till (om undersökningsdeltagaren blivit kallad till lönesamtal, kännedom om lönekriterier, bedömningar av vad som i dagsläget är viktigt när lönen sätts, åsikter om vad som borde vara viktigt när lönen sätts, om det finns skillnader i arbetsprestation bland anställda med likvärdiga arbetsuppgifter osv).
4. Upplevelser av legitimitet eller rättvisa i lönesättningen (distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ rättvisa); här ingick även frågor kring lönetillfredsställelse och jämställdhet i lönefrågor.
5. Arbetsklimat, där vi använde mått på krav i arbetet, utrymme för autonomi eller kontroll i arbetet, målklarhet och upplevelser av ledarskapet (till exempel återkoppling från chef).
6. Arbetsrelaterade attityder, som även brukar anses vara indikationer på motivation; här ställdes frågor om arbetstrivsel, engagemang för den organisation där man är anställd och viljan att stanna eller säga upp sig från arbetet.
7. Arbetsprestation (uppgiftsprestation, kontextuell prestation och kontraproduktiva beteenden).



Analyser

Den avidentifierade datafil SCB överlämnade har analyserats med hjälp av olika statistiska metoder såsom korstabuleringar, test för medelvärdesskillnader, korrelationer och multipla regressionsanalyser (förutom de prövningar av mätegenskaper som beskrivs ovan). För att underlätta för läsaren redovisas inte signifikansprövningar på olika nivåer, utan dessa beskrivs i löpande text genom att indikera att det fanns ”statistiskt säkerställda skillnader” mellan olika grupper eller ”statistiskt säkerställda samband” mellan olika faktorer (med 95 procents sannolikhet). I en del fall har vi delat upp variabler i två eller flera kategorier. I de fall då två grupper redovisas (till exempel med hög eller låg grad av återkoppling) har gruppindelningen skett utifrån medianen (det vill säga uppdelning i två lika stora grupper). I de fall där en indelning i tre grupper har gjorts (exempelvis för olika lönenivåer) bygger indelningen på tertiler (det vill säga en uppdelning av undersökningsdeltagarna i tre lika stora grupper, till exempel baserat på självrapporterad lön). Ibland har gruppindelning skett utifrån svar på frågor (till exempel att de som svarat att lönekriterierna följdes mycket väl eller ganska väl har jämförts med de som svarat att lönekriterierna inte följdes särskilt väl eller inte alls). När gruppindelning skett på detta sätt beskrivs det i text i de kapitel som redovisar undersökningens resultat.

3. Erfarenheter av hur lönesättningen går till i praktiken

Hur anställdas löner bestäms varierar mellan privat och offentlig sektor, mellan arbetare och tjänstemän och mellan olika branscher inom privat sektor. Medlingsinstitutet delar in löneavtalen i sju olika avtalskonstruktioner som går från lokala och sifferlösa avtal till centrala avtal med generella höjningar (Medlingsinstitutet, 2017). Inom den privata sektorn var det år 2016 ca 33 procent som hade någon form av lokal lönebildning och då nästan uteslutande tjänstemän (Medlingsinstitutet, 2017). Den vanligaste avtalskonstruktionen inom privat sektor 2016 var lönepott med individgaranti eller stupstock[5] för tjänstemän och generell höjning och lönepott för arbetare[6] (Medlingsinstitutet, 2017).

I detta kapitel redovisas hur de anställda har svarat på frågor om hur deras lönesättning går till. Förutom att redovisa hur det ser ut i privat sektor generellt ingår i detta kapitel även jämförelser mellan de fem olika sektorer som står i fokus för denna undersökning: bygg och installation, handel och besöksnäring, industri, service och tjänster samt transport.

Hur sätts lönen?

Figur 3.1 visar hur anställda i privat sektor svarade på frågan ”Vilket av följande beskriver bäst hur det går till när din lön bestäms?”. Som framgår av figuren varierade svaren på denna fråga mellan de olika sektorerna. Inom bygg och installation var det flest (40 %) som svarade att lönen sätts ”I överenskommelse mellan mig och min chef”. Det var betydligt färre som uppgav detta alternativ inom transportsektorn (16 %). Av alla svarande var det omkring en fjärdedel (27 %) som ansåg att detta alternativ stämde bäst in på hur deras lön bestäms. Industri var den sektor som hade högst andel som svarade såväl ”I överenskommelse mellan facket och arbetsgivaren efter att jag har pratat med min chef” som ”I överenskommelse mellan det lokala facket och arbetsgivaren”. Transportsektorn hade störst andel svarande som uppgav att deras lön sattes i centrala avtal (34 %). Näst vanligast var centrala avtal i handel och besöksnäringen (26 %). Totalt sett var det drygt en femtedel som svarade att deras lön sattes ”På annat sätt” (12 %) eller att de inte visste (10 %).

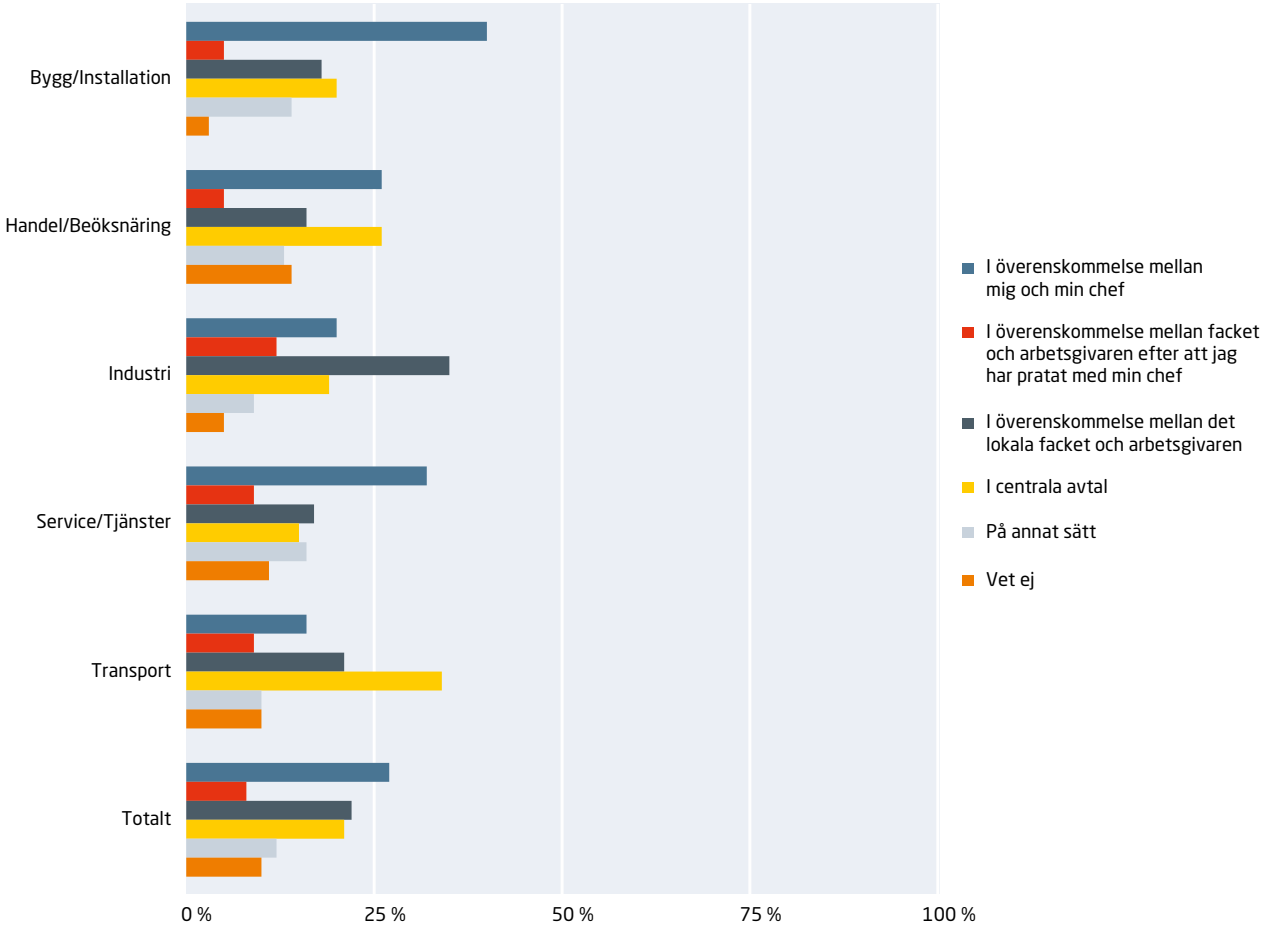
Kännedom om lönesystemet

Lönekriterierna är ett av de verktyg som finns att använda vid lönesättningen. Tidigare studier har visat att anställda som känner till de lönekriterier som tillämpas också har mer realistiska förväntningar på sin lön (Salimäki, Hakonen & Heneman, 2009). Lönekriterier som återspeglar det som är essensen i arbetet och som mäter arbetsutförande på ett relevant sätt har dessutom förutsättningar att bidra till att lönesättningen upplevs som legitim eller rättvis (Erdogan, 2002; Erdogan, Kraimer & Liden, 2001). Att de anställda känner till lönekriterierna kan således antas vara en förutsättning för att verksamhetsnära lönesättning ska fungera.

[5] Med stupstock menas att löneutrymmet bestäms på lokal nivå, men det centrala avtalet innehåller tvingande bestämmelser om en individgaranti som anger en garanterad minsta löneökning som träder i kraft om de lokala parterna inte kan komma överens (Medlingsinstitutet, 2017)

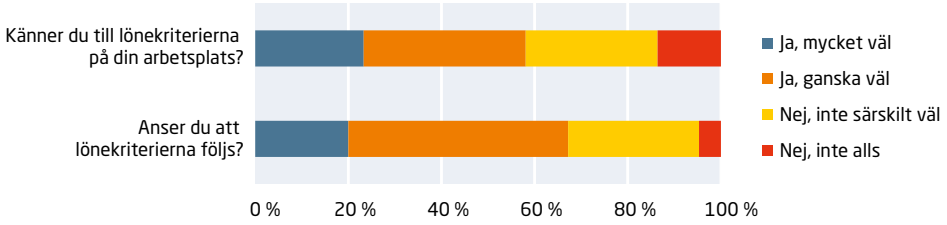
[6] Som arbetare definieras anställda som omfattas av avtal tecknade av något av LO:s medlemsförbund.

Figur 3.1. Vilket av följande beskriver bäst hur det går till när din lön bestäms? (andel svarande i procent som rapporterade att deras lön bestäms på de respektive sätten).



Figur 3.2 redovisar de anställdas kännedom om lönekriterierna på sina respektive arbetsplatser. Totalt uppgav ca 58 procent av de tillfrågade att de kände till lönekriterierna mycket eller ganska väl (se figur 3.2). Samtidigt uppgav ca 28 procent att de inte kände till lönekriterierna särskilt väl och närmare 14 procent att de inte alls kände till lönekriterierna. Sammantaget var det således drygt 40 procent som inte särskilt väl kände till på vilka grunder deras arbetsprestation bedömdes. Vi undersökte även i vilken utsträckning de anställda upplevde att lönekriterierna följs på deras arbetsplats (svaren på denna fråga exkluderar personer som angav att de inte alls kände till lönekriterierna). Figur 3.2 visar att en klar majoritet ansåg att lönekriterierna följdes (mycket väl eller ganska väl) medan omkring en tredjedel upplevde att kriterierna inte följdes särskilt väl eller inte alls.

Figur 3.2. Kännedom om lönekriterier och syn på om lönekriterierna följs.



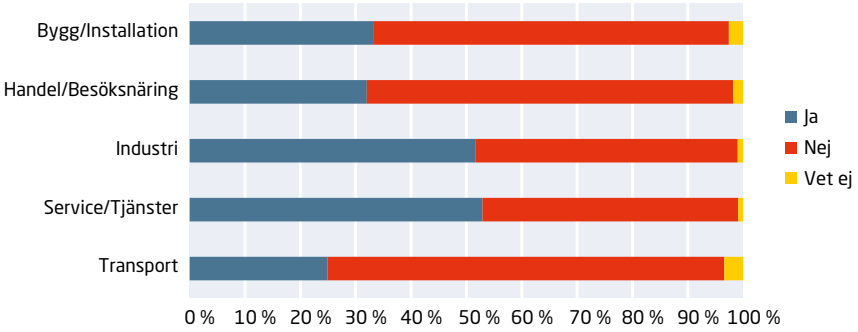
Not. Svaren på frågan om i vilken utsträckning lönekriterierna följs exkluderar personer som uppgav att de inte alls kände till lönekriterierna.

Lönesamtalet

Lönesamtalet är ett centralt moment i den medarbetarnära lönesättningen. Under lönesamtalet motiverar chefen sin bedömning av medarbetarens arbetsutförande, och medarbetaren ger sin syn på sin prestation. Lönesamtalet kallas ibland för löneförhandling, vilket kan vara missvisande eftersom detta samtal i de flesta avtal handlar om en dialog om arbetsprestation snarare än om en förhandling om en summa.

Figur 3.3 visar andelen av de svarande som haft eller inte haft ett lönesamtal under det senaste året, uppdelat på de fem sektorerna. Totalt sett var det en majoritet som inte hade haft ett lönesamtal, vilket kan avspegla att relativt många har avtalskonstruktioner utan lokal lönebildning och därmed en löneprocess som inte innehåller ett lönesamtal. Andelen som haft ett lönesamtal var störst inom service och tjänste- respektive industrisektorn (där omkring hälften rapporterade att de haft lönesamtal) och lägst inom transportsektorn (där omkring en fjärdedel uppgav att de hade haft lönesamtal).

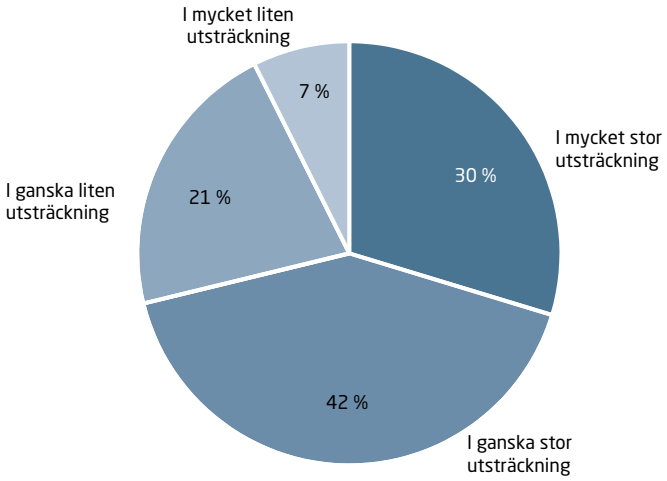
Figur 3.3. Förekomst av lönesamtal inom de fem sektorerna (svar på frågan om man haft ett lönesamtal under det senaste året).



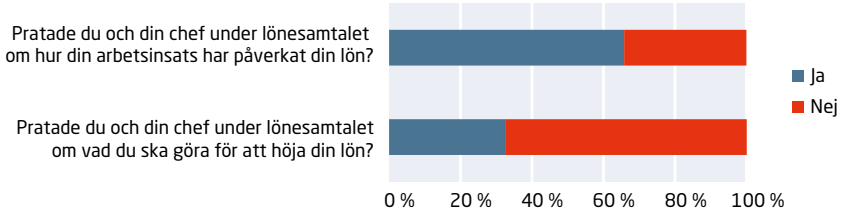
För att ge en bättre bild av hur lönesamtalet går till för de som har haft lönesamtal har vi i följande analyser endast analyserat svaren för de personer som svarat att de har haft lönesamtal under det senaste året. Det är inte bara viktigt att ha lönesamtal utan även vad som tas upp under lönesamtalet är väsentligt. Vi ställde därför frågan ”I vilken utsträckning förstod du efter lönesamtalet hur din chef hade bedömt din arbetsinsats?” (se figur 3.4). Majoriteten av de svarande hade förstått hur chefen bedömt deras arbetsinsats (30 % i mycket stor utsträckning och 42 % i ganska stor utsträckning), men det var närmare 30 procent som uppgav att de inte förstått bedömningen (21 % i ganska liten och 7 % i mycket liten utsträckning). Detta indikerar att det trots allt finns en relativt stor grupp som har lönesamtal, men som inte förstår hur de blir bedömda.

Figur 3.5 redovisar svaret på frågorna om lönesamtalet även tog upp hur arbetsinsatsen påverkat lönen och vad den anställda framöver ska göra för att höja sin lön. Av de som haft lönesamtal var det omkring två tredjedelar som svarade att deras chef hade förklarat hur deras arbetsprestation påverkat deras lön och drygt en tredjedel som uppgav att deras chef under lönesamtalet tagit upp vad de skulle göra för att öka sin lön i framtiden. Detta tyder på att det finns brister i kommunikationen under lönesamtalen och pekar på svårigheter för lönesättande chefer att tydligt kunna motivera sina bedömningar. Det ska dock poängteras att även om vi i dessa analyser enbart inkluderat personer som haft lönesamtal, så kan de som svarat ha haft olika typer av löneavtal.

Figur 3.4. I vilken utsträckning förstod du efter lönesamtalet hur din chef hade bedömt din arbetsinsats? (procent av de anställda som haft lönesamtal).

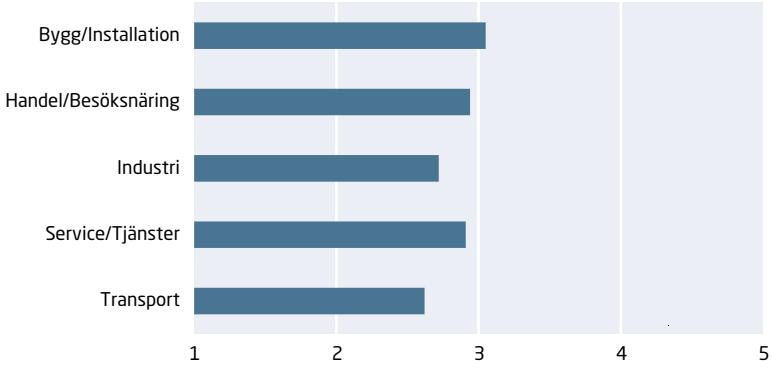


Figur 3.5. Förekomst av diskussioner om arbetsinsats i relation till lön under lönesamtal. Andel svarande i procent (endast svaren från de som har haft lönesamtal under det senaste året ingår i analysen).



Att anställda får kontinuerlig återkoppling har pekats ut som en viktig faktor för deras uppfattning om lönesättningen (Andersson-Stråberg, Hellgren & Sverke, 2005; Eriksson, Göransson & Sverke, 2011). Därför ställdes frågor om graden av återkoppling från chefen på utfört arbete. Figur 3.6 visar graden av upplevd återkoppling inom de fem sektorerna. Här användes medelvärden i ett index bestående av fyra olika påståenden (till exempel ”Jag får kontinuerlig återkoppling av min chef på hur jag presterar i mitt arbete”), som besvarades på en skala från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Det fanns en statistiskt säkerställd skillnad i grad av upplevd återkoppling mellan de fem sektorerna. Den sektor där anställda upplevde sig få mest återkoppling på utfört arbete var bygg och installation (medelvärde 3,05 på den femgradiga skalan), medan anställda inom transportsektorn upplevde minst grad av återkoppling (medelvärde 2,62).

Figur 3.6. Grad av upplevd återkoppling på utfört arbete (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar bättre återkoppling).

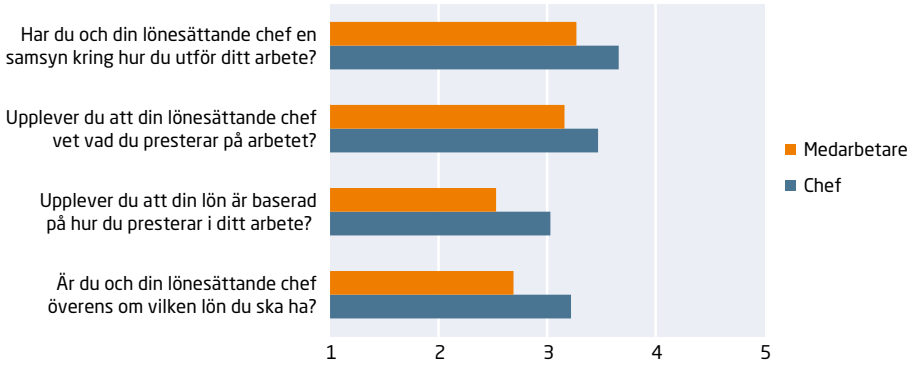


Jämförelse mellan medarbetare och chefer

Ett område som är eftersatt i tidigare forskning har att göra med chefers upplevelser av lönesättningen. I lönesättningssammanhang sitter chefer på ”två stolar”, då de såväl ska lönesätta som lönesättas. Chefer har – sannolikt – en större kunskap om lönesystemet och en större förståelse för hur processen ska fortlöpa. I denna undersökning har chefer och medarbetare fått svara på samma frågor (eftersom urvalet inte gjorde det möjligt att identifiera vilka som hade chefsbefattningar innan enkäterna skickades ut), och de som i enkäten uppgett att de är chefer har således svarat utifrån hur deras egen lön sätts.

Figur 3.7 redovisar skillnader och likheter mellan chefer och medarbetare när det gäller erfarenheter av hur lönesättningen går till. Frågorna besvarades på en skala från 1 (i mycket liten utsträckning) till 5 (i mycket stor utsträckning). Chefer upplevde i större utsträckning än anställda utan chefsposition att de hade en samsyn med sin chef om hur de utförde sitt arbete och även att deras chef visste vad de presterar i arbetet. För både chefer och medarbetare låg medelvärdena dock över skalans mittpunkt. Chefer rapporterade i större utsträckning än medarbetare att deras lön baseras på hur de presterar i sitt arbete, och de var även mer överens med sin chef om vad de skulle ha i lön.

Figur 3.7. Erfarenheter av lönesättningen: jämförelser mellan medarbetare och chefer (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar att svaret gäller i större utsträckning).



Avslutande kommentar

I detta kapitel har vi redogjort för hur anställda i privat sektor upplever att deras lönesättning går till i praktiken. Drygt en tredjedel rapporterade att deras lön bestäms i samtal med närmaste chef (med eller utan facklig inblandning), medan drygt en femtedel ansåg att deras lön bestämdes i överenskommelse mellan det lokala facket och arbetsgivaren och ytterligare omkring en femtedel fick sina löner bestämda i centrala avtal. En dryg tiondel menade att lönen bestäms på annat sätt och ytterligare 10 procent visste inte hur deras lön bestäms. Vi kan konstatera att det är långt ifrån alla som har haft ett lönesamtal med sin chef, vilket delvis kan förklaras utifrån olika avtalskonstruktioner. Av de privatanställda som haft lönesamtal var det dock endast två tredjedelar som rapporterade att lönesamtalet behandlat hur lönen hängde ihop med arbetsutförandet och en tredjedel som angav att lönesamtalet också tagit upp vad de ska göra framöver för att kunna höja sin lön. Graden av kontinuerlig återkoppling på arbetsutförandet låg strax under skalans mittpunkt, där anställda inom transport och industri rapporterade lägst grad av återkoppling. Slutligen har vi i detta kapitel visat att chefer och medarbetare skiljer sig åt när det gäller hur lönesättningen går till. Chefer upplevde i högre utsträckning än medarbetare att deras chef vet vad de presterar och var även mer överens med sin chef om vad de ska ha i lön.

4. Inställning till individuell lönesättning

Användandet av verksamhetsnära lönesättning med inslag av individuell lön ökar på den svenska arbetsmarknaden (Medlingsinstitutet, 2007, 2017; SOU 2006:32). Forskning om vad anställda tycker om denna ökning är begränsad, även om flera undersökningar har initierats eller genomförts av fack- och arbetsgivarorganisationer under se senaste decennierna. Dessa undersökningar har framför allt genomförts inom de kommunala och landstingskommunala sektorerna samt inom statliga verksamheter, medan undersökningar inom privat sektor är ovanliga (för en genomgång av undersökningar inom både offentlig och privat sektor, se Hellgren, Falkenberg, Malmrud, Eriksson, & Sverke, 2017). Ett av syftena med den här rapporten var därför att belysa privatanställdas inställning till lönesättning och individuell lön, vilket det här kapitlet fokuserar på.

Inledningsvis redovisar kapitlet de anställdas inställning till individuell lön utifrån några olika perspektiv, exempelvis utifrån den enskilda anställdas perspektiv och uppfattningar kring hur individuell lönesättning påverkar verksamheten i stort. Därefter redovisas de privatanställdas upplevelser av jämställdhet i lönesättningen och generell lönetillfredsställelse bland kvinnor och män. Dessutom redovisar vi vad upplevelsen av att lönen är (eller inte är) baserad på den egna arbetsprestationen kan betyda för anställdas tillfredsställelse med lönen. Avslutningsvis redovisas de anställdas upplevelser av vilka faktorer som är, respektive borde vara, viktigast i lönesättningen.

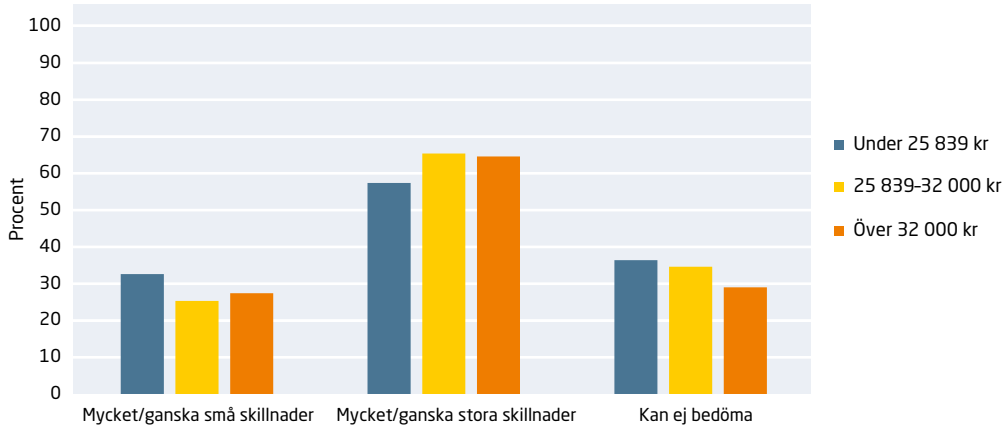
Anställdas inställning till individuell lön

Individuell eller verksamhetsnära lönesättning innebär oftast att lönesättningen baseras på skillnader i arbetsprestation, inte sällan mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter. För att en sådan lönesättning ska upplevas som relevant för de anställda är en grundförutsättning att de upplever att det finns skillnader i prestation mellan anställda på arbetsplatsen. Därför har den här rapporten undersökt i vilken grad de anställda upplever att det finns reella prestationsskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter. Graden av prestationsskillnad kan även variera mellan olika grupper på arbetsmarknaden. Exempelvis kan skillnader i prestation variera mer ju mer komplext ett arbete är (Bygren, 2004), och anställda som har mer komplexa arbetsuppgifter har oftast en högre lön och är mer positivt inställda till individuell lön (Eriksson et al., 2011). Därför jämförs tre jämnstora grupper på basis av de rapporterade månadslönerna.

När datamaterialet analyserades generellt (utan uppdelning i grupper med olika lönenivå) framkom att totalt 63 procent av de anställda ansåg att det fanns ganska eller mycket stora skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter, medan 28 procent ansåg att det fanns ganska eller mycket små skillnader i arbetsprestation. Övriga angav svarsalternativet ”vet ej” (9 %). När resultatet analyserades uppdelat på lönegrupp framkom att anställda med högre lön i större utsträckning upplevde att det fanns skillnader i arbetsprestation än vad de med lägre lön gjorde. Redovisningen av dessa skillnader mellan grupperna med olika lönenivå beskrivs i figur 4.1.

De privatanställda svarade även på frågan ”Tycker du att skillnader i arbetsprestation bör ge skillnad i lön?”. En majoritet av de svarande (79 %) svarade ”ja” på frågan, medan 10 procent svarade ”nej” och 11 procent angav att de inte visste.

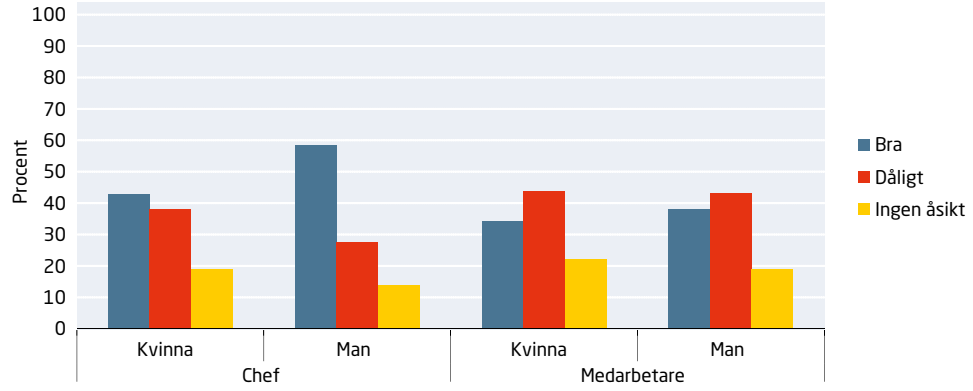
Figur 4.1. Andel svarande som anser att det på deras arbetsplats finns skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter, uppdelat på tre lönegrupper med lika många personer i varje grupp.



Att de anställda upplever att det finns prestationsskillnader och tycker att sådana skillnader borde ge skillnad i lön innebär dock inte att de tycker att löneskillnader med nödvändighet medför positiva konsekvenser för den organisation där de är verksamma. Flera av de tidigare svenska undersökningarna har fokuserat på betydelsen av individuell lön för den enskilda medarbetaren, snarare än på att beskriva om de anställda upplever att individuell lönesättning även kan gynna verksamheten (för en genomgång, se Hellgren et al., 2017). Av den anledningen ställde vi frågan ”Tycker du att löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra eller dåligt för verksamheten?”.

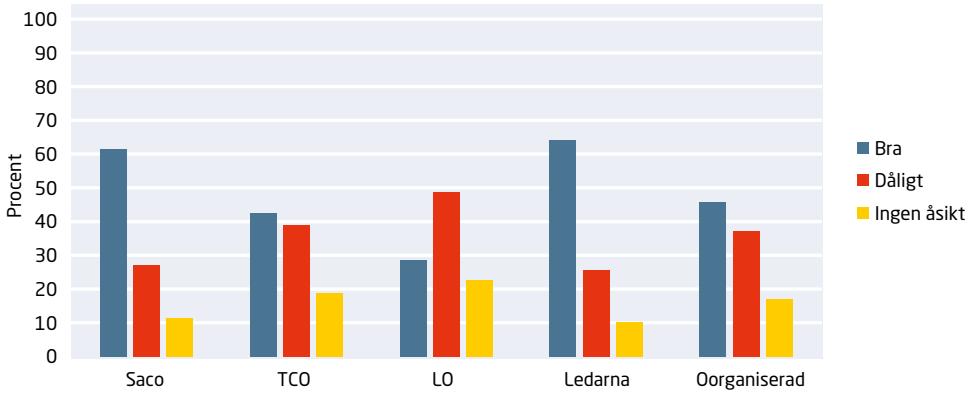
Figur 4.2 redovisar undersökningsdeltagarnas svar på frågan om löneskillnaders betydelse för verksamheten, uppdelat på chefer och medarbetare samt på kön. Totalt sett var det omkring 41 procent av de svarande (oberoende av chefsstatus och kön) som tyckte att löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra för verksamheten, medan en lika stor andel menade att sådana löneskillnader är dåligt för verksamheten och knappt 20 procent angav att de inte hade någon åsikt. Som framgår av figuren var manliga chefer den grupp som i störst utsträckning ansåg att löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra för verksamheten. Överlag var uppfattningen om positiva effekter av löneskillnader mer vanlig bland chefer (ca 60 % om män och kvinnor analyserades tillsammans) än bland medarbetare (ca 37 %), och något mer positiv bland män (ca 43 %) än bland kvinnor (ca 35 %).

Figur 4.2. Andel svarande (i procent) som tycker att löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra eller dåligt för verksamheten, uppdelat på chefer respektive medarbetare och kvinnor respektive män.



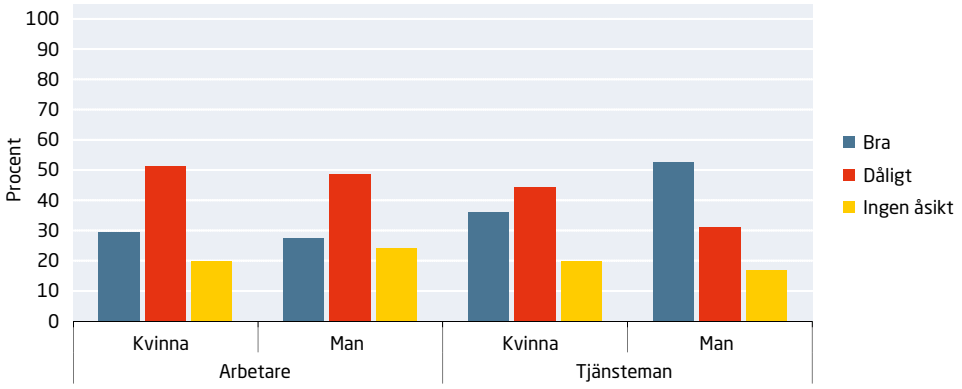
För att ytterligare undersöka de anställdas åsikter angående om individuell lön är bra eller dåligt för verksamheten gjordes analyser utifrån facklig tillhörighet. Figur 4.3 redovisar resultaten av dessa analyser. De anställda som i störst utsträckning ansåg att individuell lönesättning är bra för verksamheten tillhörde något fackförbund inom Saco (som organiserar akademiker) eller Ledarna (som organiserar chefer), i båda fallen drygt 60 procent. Bland medlemmar i fackförbund som tillhör centralorganisationen TCO (som organiserar tjänstemän) liksom bland icke fackligt anslutna låg motsvarande siffra på drygt 40 procent. Bland medlemmar i fackförbund som tillhör LO-kollektivet (som organiserar manuella arbetare) var det knappt 30 procent som ansåg att sådana skillnader i lön gynnar verksamheten.

Figur 4.3. Inställningen till om löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra eller dåligt för verksamheten, uppdelat på facklig tillhörighet



Om analysen istället baseras på enbart medarbetare (det vill säga anställda utan chefsansvar) framkommer en delvis annorlunda bild (se figur 4.4). Bland arbetare (personer inom LO:s avtalsområden) var det omkring hälften som ansåg att löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter var dåligt för verksamheten. Bland tjänstemän (personer inom Sacos och TCO:s avtalsområden) var andelen som ansåg att individuell lön kan inverka menligt på verksamheten något lägre. Bland tjänstemän var män mer positiva än kvinnor när det gäller konsekvenserna av löneskillnader för verksamheten, medan skillnaden mellan könen var marginell bland arbetare.

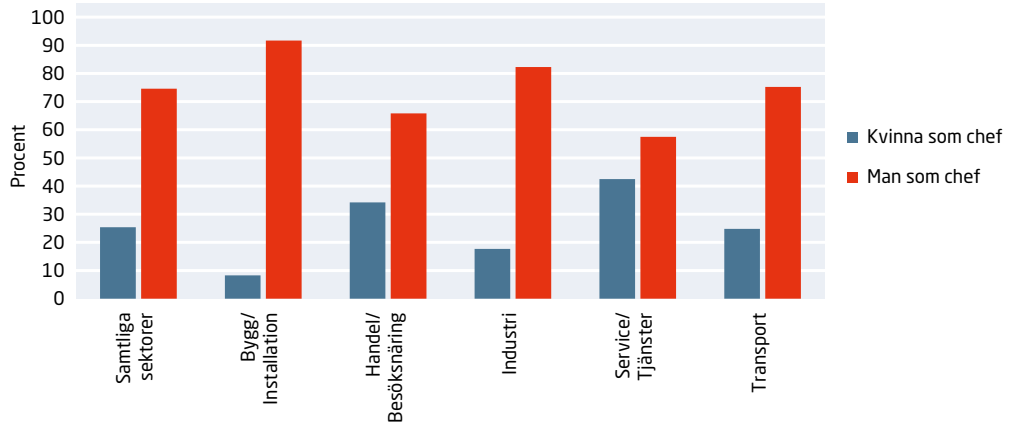
Figur 4.4. Inställningen till om löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra eller dåligt för verksamheten, uppdelat på arbetare och tjänstemän respektive kön.



Upplevelser av jämställdhet i lönesättningen

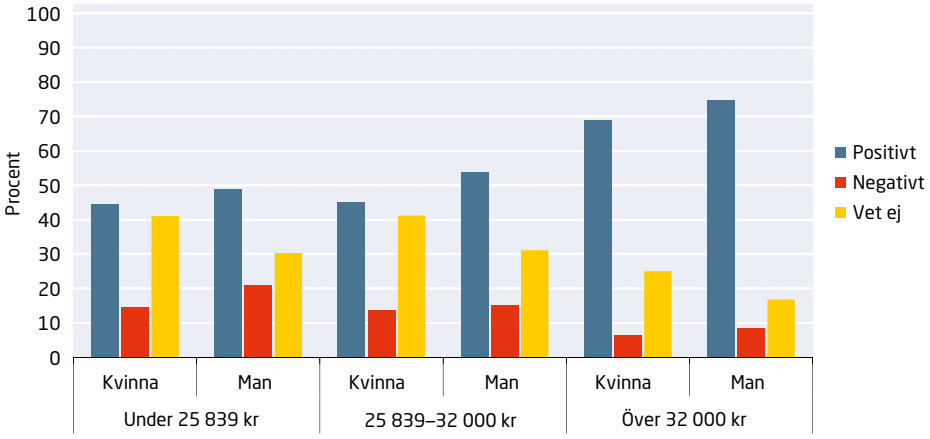
När lönen sätts lokalt får den lönesättande chefen ett större inflytande och ansvar för lönesättningen (Hellgren et al., 2017; Karlström & Regnér, 2017; Neu Morén, 2011). Inom den privata sektorn är en större andel av cheferna män (61 %) jämfört med kvinnor (39 %) (SCB, 2017). Manliga chefer är vanligast i mansdominerade yrken inom exempelvis byggverksamhet och tillverkning, medan kvinnliga chefer är vanligare inom kvinnodominerade yrken framför allt inom offentlig sektor (SCB, 2017). Figur 4.5 redovisar andelen svarande i vår undersökning som hade en kvinna eller man som chef, uppdelat på de fem sektorerna. Totalt sett var det ca 75 procent av de svarande som hade en man som lönesättande chef. Fördelningen varierade mellan sektorerna. Den största andelen anställda som hade en man som lönesättande chef fanns inom bygg och installation (drygt 90 %), medan den största andelen anställda som hade en kvinna som chef fanns inom service- och tjänstesektorn (drygt 40 %).

Figur 4.5. Andelen anställda som hade en kvinna respektive man som närmaste lönesättande chef, uppdelat på de fem sektorerna.



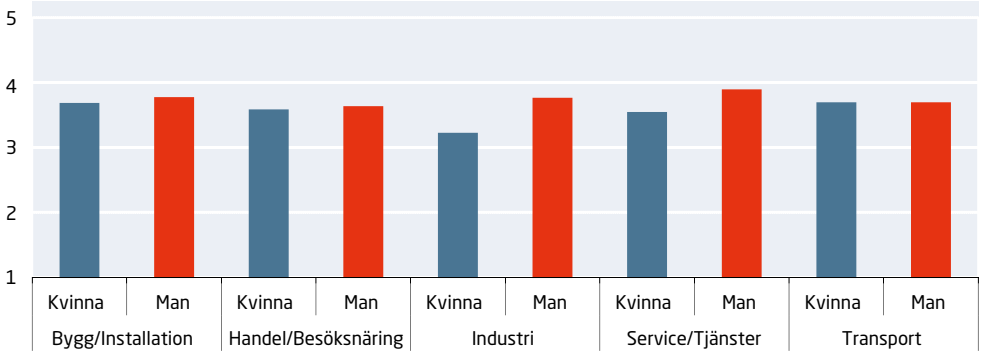
Ett perspektiv som är viktigt för att undersöka de anställdas inställning till individuell lön, även ur ett jämställdhetsperspektiv, handlar om upplevelsen av hur den egna löneutvecklingen kan påverkas av individuell lönesättning. Tidigare undersökningar har exempelvis funnit att kvinnor upplever att män i högre grad gynnas av individuell lönesättning, medan män generellt upplever att inget av könen gynnas (Sverke, Näswall & Hellgren, 2004). Vi ställde därför frågan ”Hur tror du att din egen löneutveckling påverkas av individuell lönesättning?”. Figur 4.6 redovisar hur de privatanställda bedömde att deras egen löneutveckling påverkas av individuell lönesättning. Analyserna i diagrammet är uppdelade på kön och lönenivå. Majoriteten trodde att den egna löneutvecklingen påverkas positivt av individuell lönesättning (totalt 57,4 %), medan en relativt liten andel (totalt 13,7 %) trodde att individuell lön innebär en negativ påverkan på den egna löneutvecklingen. Det var dock närmare en tredjedel (totalt 28,9 %) som angav att de inte visste eller kunde bedöma sådana konsekvenser. Som framgår av figuren var uppfattningen om gynnsamma konsekvenser av individuell lönesättning för den egna löneutvecklingen vanligare bland personer med högre lön. Kvinnor hade en något mindre positiv förväntan jämfört med män.

Figur 4.6. Förväntningar om vad individuell lönesättning kan innebära för den egna löneutvecklingen, uppdelat på lönenivå och kön.



En annan aspekt har att göra med anställdas upplevelser av om lönesättningen behandlar kvinnor och män på ett jämställt sätt. I den här undersökningen mätte vi upplevd jämställdhet i lönesättningen med ett index bestående av tre påståenden (till exempel ”Lönesystemet på min arbetsplats behandlar kvinnor och män på ett likvärdigt sätt”), som besvarades på en skala från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Figur 4.7 redovisar medelvärdena i detta jämställdhetsindex, uppdelat på kvinnor och män inom de fem sektorerna. Totalt sett var medelvärdet i upplevd jämställdhet något högre bland män (3,76 på den femgradiga skalan) än bland kvinnor (3,50), där det totala medelvärdet låg på 3,63. Inom de olika sektorerna såg mönstret likadant ut när det gäller industri samt service och tjänster, medan det inte fanns några säkerställda skillnader mellan kvinnor och män i övriga sektorer. En jämförelse av övergripande medelvärden (utan uppdelning på kön) visade inga statistiskt säkerställda skillnader i upplevd jämställdhet mellan sektorerna.

Figur 4.7. Upplevd jämställdhet, uppdelat på kvinnor och män i de fem sektorerna (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar mer jämställdhet).

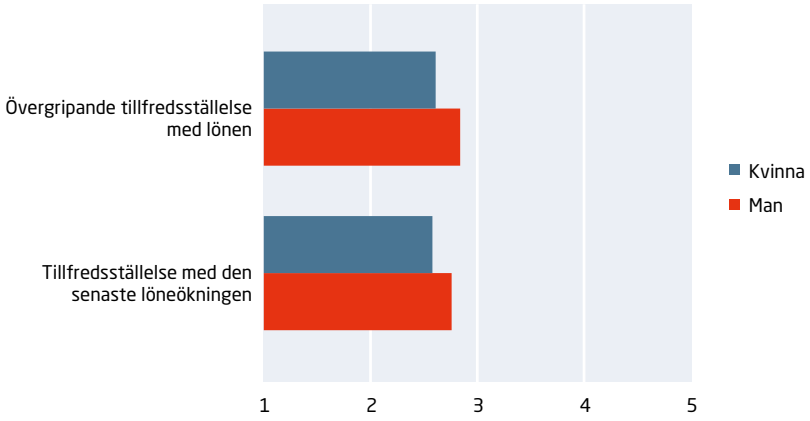


Lönetillfredsställelse

I den här rapporten undersöktes de anställdas upplevelse av lönetillfredsställelse utifrån två olika aspekter. Övergripande tillfredsställelse med lönen mättes genom ett medelvärdesindex bestående av tre påståenden (till exempel ”På det hela taget är jag nöjd med min lön”). Tillfredsställelse med den senaste löneökningen mättes med ett enskilt påstående (”Jag är nöjd med min senaste löneförhöjning”). Skalan som

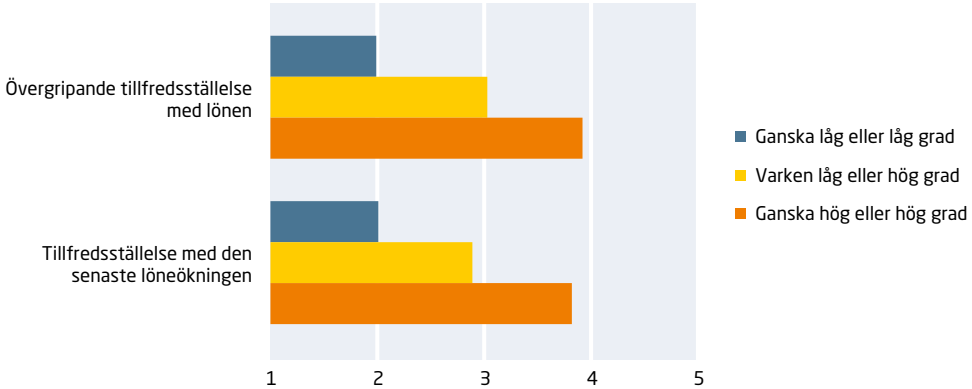
användes gick från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Figur 4.8 visar medelvärden i dessa mått uppdelat på kvinnor och män. Resultaten visade på statistiskt säkerställda skillnader. Kvinnor rapporterade överlag en något lägre övergripande tillfredsställelse med lönen (2,61) jämfört med män (2,84). Även graden av nöjdhet med den senaste löneförhöjningen var lägre bland kvinnor (2,58) än bland män (2,76).

Figur 4.8. Medelvärden i lönetillfredsställelse, uppdelat på kön (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre tillfredsställelse).



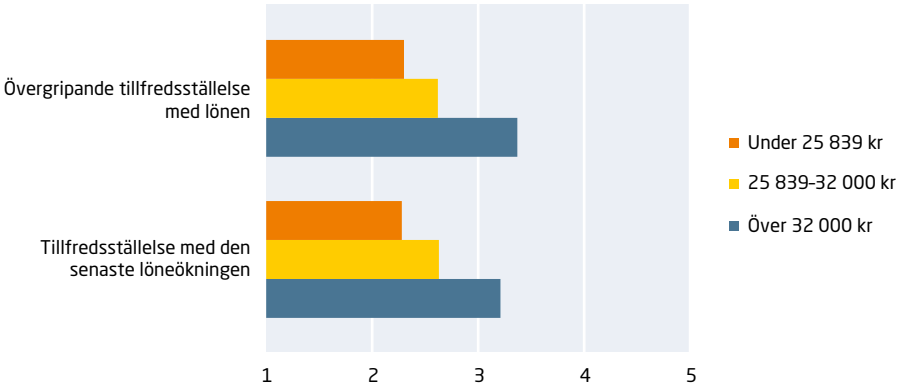
Hur hänger individuell lönesättning samman med anställdas upplevelser av lönetillfredsställelse? För att svara på den frågan jämfördes grupper som i olika utsträckning ansåg att deras lön baseras på deras arbetsutförande. Utifrån svaren på frågan ”I vilken utsträckning upplever du att din lön är baserad på hur du presterar i ditt arbete?” bildades tre kategorier, där den egna lönen i ganska låg eller låg grad, varken låg eller hög grad respektive i ganska hög eller hög grad upplevdes vara baserad på arbetsutförandet. Figur 4.9 visar att de som i ganska hög eller hög grad upplevde att lönen var baserad på den egna prestationen hade en högre lönetillfredsställelse än både de som svarade varken låg eller hög och ganska låg eller låg grad. De som svarade varken hög eller låg grad hade också högre lönetillfredsställelse än de som svarade ganska låg eller låg grad. Samtliga skillnader var statistiskt säkerställda. I dessa analyser har vi inte tagit hänsyn till om det fanns andra skillnader mellan dessa grupper, så som skillnader i arbetsuppgifter eller skillnader i lönenivå.

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



Vi följde upp dessa resultat med en motsvarande analys av lönetillfredsställelse bland anställda i de tre olika löneintervallen. Figur 4.10 visar hur lönenivå hänger ihop med de anställdas upplevelse av tillfredsställelse med lönen och den senaste löneökningen. Figuren visar att de som tjänade över 32 000 kronor i månaden hade en högre lönetillfredsställelse jämfört med båda de andra lönegrupperna. Lönetillfredsställelsen var även högre för anställda inom löneintervallet 25 839– 32 000 kronor jämfört med de som tjänade under 25 839 kronor. Samma tendenser gällde för de anställdas upplevelse av nöjdheten med den senaste löneökningen. Samtliga skillnader var statistiskt säkerställda. Sammantaget innebär figur 4.9 och figur 4.10 att anställda med högre lönenivåer är mer nöjda med lönen och löneutvecklingen, men att det även tycks vara viktigt för lönetillfredsställelsen att lönen baseras på det egna arbetsutförandet.

Figur 4.10. Medelvärden i lönetillfredsställelse, uppdelat på tre grupper med olika lönenivåer (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre tillfredsställelse).



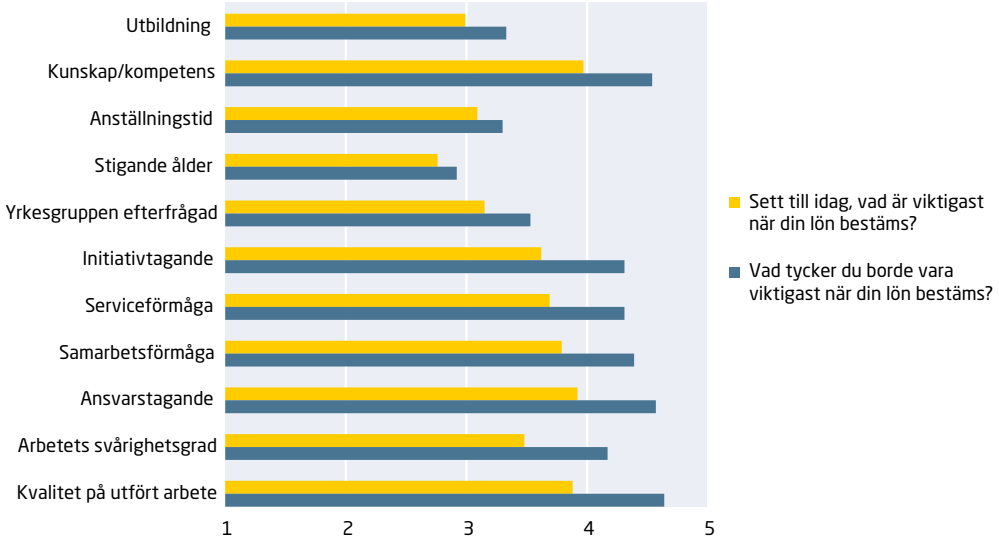
Vad är eller borde vara viktigast när lönen bestäms?

I detta avsnitt beskrivs anställdas bedömningar av hur viktiga olika faktorer är för hur deras lön bestäms i dagsläget. Detta kontrasteras med deras uppfattningar om vad de tycker borde vara viktigast. Enkäten innehöll elva olika faktorer, vilka undersökningsdeltagarna ombads svara på utifrån en skala mellan 1 (mycket oviktigt) till 5 (mycket viktigt). Figur 4.11 redovisar de svarandes medelvärden för dessa olika faktorer. De anställda upplevde att exempelvis kunskap och kompetens, ansvarstagande och kvaliteten på det utförda arbetet var viktigare när det gäller hur deras lön bestäms idag, jämfört med faktorer som stigande ålder, anställningstid, utbildning och att yrkesgruppen är efterfrågad på arbetsmarknaden.

En iakttagelse är att de faktorer som deltagarna ansåg borde vara viktiga när lönen bestäms följde ungefär samma mönster. En annan iakttagelse är att medelvärdena för vad som borde vara viktigt i lönesättningen generellt sett var högre jämfört med medelvärden för vad som upplevdes vara viktigt i dagsläget. De anställda bedömde alltså att faktorer som kunskap och kompetens, initiativtagande, samarbetsförmåga, ansvarstagande och kvaliteten på utfört arbete är viktiga när deras lön bestäms men att de borde vara än mer viktiga i lönesättningen.

Det är inte helt ovanligt vid attitydundersökningar att de svarande bedömer att faktorer som redan förekommer borde vara än mer viktiga, eller väga tyngre, än vad de gör i dagsläget. Resultaten kan möjligen tolkas på så sätt att de anställda kanske önskar att faktorer som kunskap och kompetens, initiativtagande, samarbets- och serviceförmåga, ansvarstagande och kvaliteten på det utförda arbetet ska utgöra en ännu tydligare grund för lönesättningen. En annan tolkning är att de anställda endast delvis vet vad som ligger till grund för löneutvecklingen, men anser att dessa typer av faktorer bör ges stor vikt.

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



Avslutande kommentar

Detta kapitel har visat att en majoritet av de svarande ansåg att det föreligger skillnader i prestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter och att personer med högre lön ansåg att sådana skillnader i arbetsutförande finns i större utsträckning jämfört med personer med lägre lön. Omkring 80 procent av undersökningsdeltagarna ansåg att sådana skillnader i prestation borde ge skillnader i lön. Totalt sett var det omkring 40 procent som ansåg att skillnader i lön mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter är bra för verksamheten, medan omkring 40 procent ansåg att det är dåligt och knappt 20 procent inte hade någon åsikt i frågan. Chefer upplevde i större utsträckning än medarbetare att individuell lön är bra för verksamheten. Drygt 60 procent av medlemmarna i Saco-förbund och Ledarna ansåg att sådana löneskillnader var bra för verksamheten, att jämföra med drygt 40 procent bland TCO-medlemmar och oorganiserade och knappt 30 procent bland medlemmar i LO-förbund. Majoriteten (knappt 60 %) ansåg att individuell lönesättning gynnar den egna löneutvecklingen; sådana positiva förväntningar var vanligare bland personer med högre lön och något vanligare bland män än bland kvinnor. Graden av jämställdhet upplevdes generellt som något högre bland män än bland kvinnor, men det fanns inga betydande skillnader mellan de fem sektorerna. Kvinnor var överlag mindre nöjda med sin lön och sin senaste löneökning jämfört med män. Anställda som upplevde att deras egen lön i hög grad baseras på deras arbetsutförande rapporterade högre lönetillfredsställelse än anställda som upplevde en svagare koppling mellan arbetsutförandet och den egna lönen. Slutligen har kapitlet visat att de anställda upplevde att faktorer som kunskap och kompetens, ansvarstagande och kvaliteten på det utförda arbetet både *är* viktiga och *borde vara* viktigare i lönesättningen än exempelvis ålder, anställningstid och utbildning.

5. Upplevelser av legitimitet i lönesättningen

Inledningsvis beskriver detta kapitel kortfattat vad som avses med legitimitet i lönesättningen i denna rapport. Därefter följer ett avsnitt som redovisar upplevelser av legitimitet bland anställda inom privat sektor, där vi först redogör för hur anställda inom de fem sektorerna svarade på frågor om legitimitet i lönesättningen. Sedan presenteras resultat angående upplevelser av legitimitet i lönesättningen fördelat på kvinnor och män samt i vilken utsträckning kvinnor och män upplever sin lön som legitim i jämförelse med andra, till exempel andra anställda med liknande arbetsuppgifter. Efter det följer resultat som beskriver skillnader och likheter avseende hur chefer och medarbetare uppfattar legitimitet i lönesättningen. Avslutningsvis finns ett avsnitt som analyserar några faktorer i lönesättningen som kan ligga till grund för upplevelser av legitimitet i lönesättningen.

Vad är legitimitet i lönesättning?

Legitimitet i lönesättningen handlar i grunden om anställdas upplevelser av att bli behandlade på ett rättvist och tillförlitligt sätt i lönesammanhang. Att lönesättningen upplevs som legitim eller rättvis har föreslagits vara en förutsättning för att lönen ska fungera motiverande och bidra till goda prestationer i arbetet (Hellgren et al., 2017; Rynes, Gerhart, & Parks, 2005; Stråberg, 2010). En svårighet är att det finns många olika uppfattningar om vad som är en legitim princip att fördela en resurs, såsom lön (se exempelvis Rawls, 1971). Några klassiska principer är att fördelningen kan upplevas som legitim eller rättvis när resurser fördelas lika till alla berörda (på engelska ”equality”), när resurser fördelas till olika personer utifrån deras behov (”need”) eller när resurserna fördelas utifrån den nytta olika individer bidrar med (”equity”).

Forskningen har sedan 1960-talet utvecklat teorier om hur legitimitet kan förstås inom ramen för organisationer (Greenberg & Colquitt, 2005). Inom denna teoribildning kallas legitimitet för rättvisa, närmare bestämt organisationsrättvisa (”organizational justice”). Inom organisationsforskningen brukar fyra olika dimensioner av rättvisa undersökas. Dessa utgörs av distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ rättvisa. Forskningen om organisationsrättvisa är omfattande; däremot har betydligt mindre forskning genomförts som har överfört kunskapen om organisationsrättvisa till rättvisa i lönesättningen, särskilt i en svensk kontext. De fyra dimensionerna av organisationsrättvisa har i denna rapport, liksom i några tidigare publikationer (till exempel Andersson-Stråberg et al., 2005, Andersson-Stråberg, Sverke & Hellgren, 2007), överförts till ett lönesättningssammanhang.[7] Tabell 5.1 ger en definition av de fyra dimensionerna av upplevd rättvisa i lönesättningen.

[7] För en utförligare genomgång av legitimitet och rättvisa i lönesättningssammanhang, se Hellgren et al., (2017) samt Stråberg (2010).

Tabell 5.1. 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, såsom lön. Grad av samstämmighet eller balans mellan det personen bidrar med och det personen får tillbaka, i förhållande till andra personers insats och belöning.	Gäller tillvägagångssättet – processen – för hur beslut fattas, till exempel när det gäller att fördela resurser såsom lön. Grad av inflytande, att processen är opartisk, konsekvent och baseras på korrekt information.	Gäller bemötandet mellan anställda 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 (2001)	Colquitt (2001); Greenberg (1990)	Bies & Moag (1986); Colquit (2001)	Bies & Moag (1986); Colquit (2001)

I denna rapport undersöks således legitimitet i lönesättningen utifrån följande fyra dimensioner av upplevd lönerättvisa:

- Distributiv lönerättvisa (om lön och löneökningar fördelas utifrån energi, engagemang och prestation i arbetet).
- Procedural lönerättvisa (om lönesystemet tillämpas på ett konsekvent, opartiskt och korrekt sätt samt möjligheten att påverka löneprocessen).
- Mellanmänsklig lönerättvisa (om medarbetaren blir behandlad vänligt, värdigt, respektfullt och icke-diskriminerande i löneprocessen).
- Informativ lönerättvisa (om medarbetaren har fått tydlig, tillräcklig och relevant information om löneprocessen).

Anställdas upplevelser av legitimitet i lönesättningen

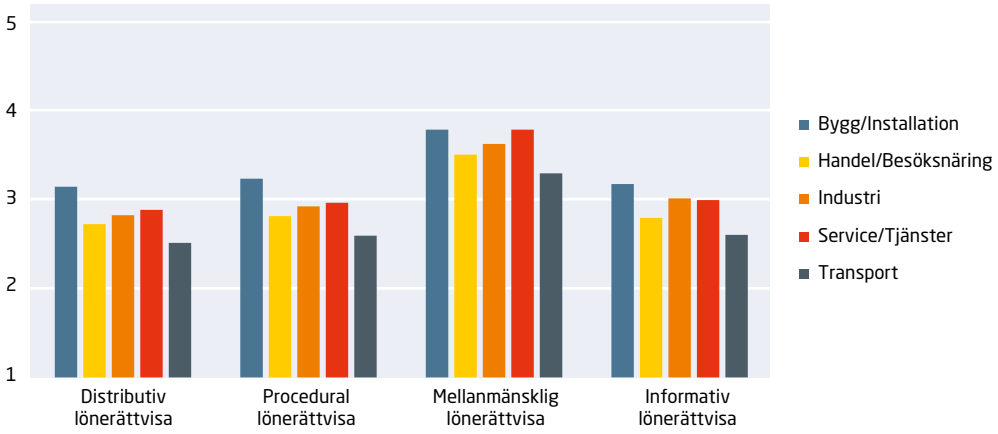
Upplevelser av lönerättvisa mättes med ett enkätinstrument som ursprungligen tagits fram av Colquitt (2001) och omarbetats till ett lönesättningssammanhang av Andersson-Stråberg et al., (2007). För varje dimension av lönerättvisa användes flera olika frågor, som besvarades på en skala som gick från 1 (i mycket liten utsträckning) till 5 (i mycket stor utsträckning). De siffror som presenteras i detta avsnitt utgörs av medelvärden av svar på de frågor som användes för att mäta respektive dimension av upplevd rättvisa i lönesättningen.

Upplevelser av legitimitet i lönesättningen uppdelat på sektor

Figur 5.1 redovisar medelvärden av svaren på frågorna för varje dimension av rättvisa för de fem undersökta sektorerna. Anställda inom bygg- och installationssektorn rapporterade högst värde för distributiv rättvisa i lönesättningen, och detta medelvärde var statistiskt säkerställt högre jämfört med övriga sektorer förutom i jämförelse med service och tjänster. Det lägsta värdet för distributiv lönerättvisa rapporterades i transportsektorn. Denna sektor hade ett statistiskt säkerställt lägre medelvärde än övriga sektorer med undantag av handel och besöksnäring. När det gäller upplevelser av proceduren kring lönesättningen var det endast anställda inom bygg och installation som rapporterade ett medelvärde över 3. Värdet för den procedurala lönerättvisan inom bygg och installation var signifikant högre än medelvärdena i samtliga övriga sektorer. Lägst medelvärde i procedural lönerättvisa återfanns i transportsektorn, som hade ett statistiskt säkerställt lägre medelvärde än övriga sektorer med undantag för handel och besöksnäring. Dimensionen mellanmänsklig lönerättvisa var den dimension av rättvisa som skattades högst inom alla fem sektorer. Medan det inte fanns någon

statistiskt säkerställd skillnad i mellanmänsklig lönerättvisa mellan bygg och installation, industri respektive service och tjänster, så skilde sig dessa sektorer signifikant från transport. Anställda i transportsektorn rapporterade ett lägre medelvärde i mellanmänsklig rättvisa i lönesättningssammanhang jämfört med övriga, med undantag för handel och besöksnäring. När det gäller den informativa lönerättvisan var det endast bygg och installation som hade ett medelvärde över skalans mittpunkt (3). Dock skilde sig inte denna sektor statistiskt från industri- respektive service- och tjänstesektorn. Lägst informativ rättvisa rapporterades i transportsektorn, vars medelvärde var säkerställt lägre än samtliga övriga, med undantag av handel och besöksnäring.

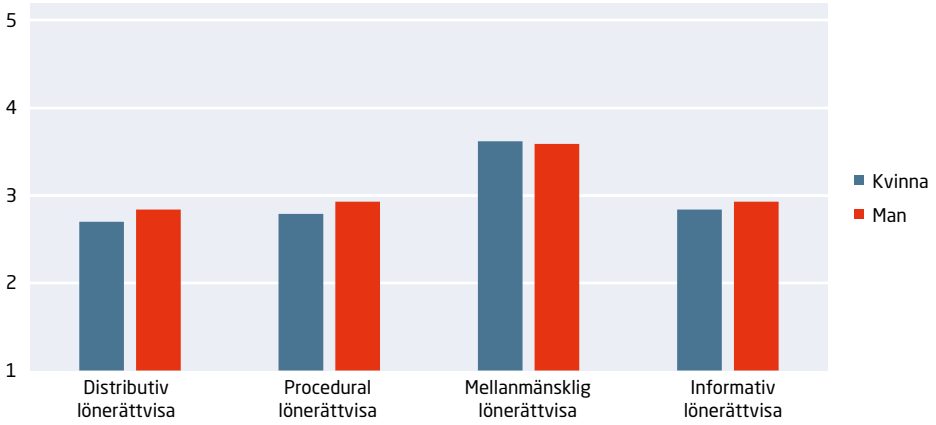
Figur 5.1. Fyra dimensioner av lönerättvisa, uppdelat på de fem sektorerna (svarsskalan går från 1 till 5, där högre värden representerar större upplevelse av rättvisa).



Upplevelser av legitimitet i lönesättningen bland kvinnor och män

När upplevelser av lönerättvisa jämfördes mellan kvinnor och män framkom att upplevelserna var likartade mellan könen. Den enda dimension av rättvisa där det framkom en statistiskt säkerställd skillnad var i den procedurala rättvisan. Kvinnor rapporterade något lägre grad av procedural lönerättvisa än män (se figur 5.2).

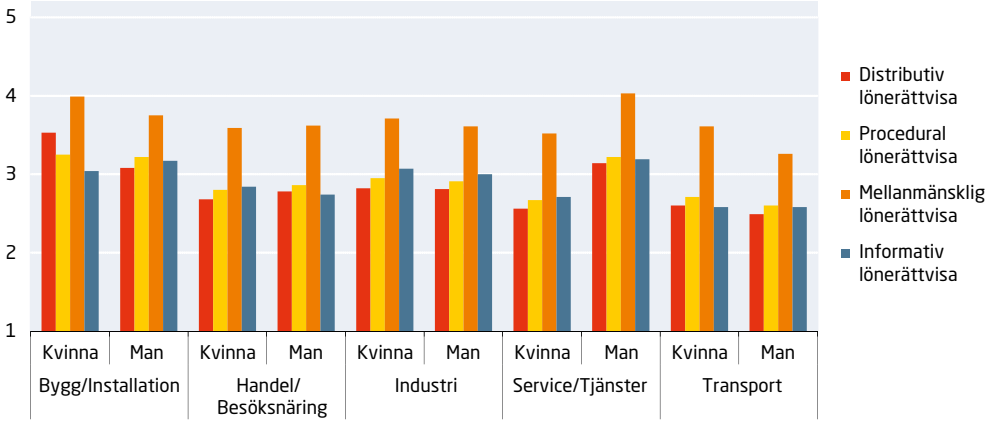
Figur 5.2. Fyra dimensioner av lönerättvisa bland kvinnor och män (svarsskalan går från 1 till 5, där högre värden representerar större upplevelse av rättvisa).



De två föregående analyserna följdes upp med en analys som jämförde kvinnor och män i de fem olika sektorerna (se figur 5.3). Överlag följer resultaten de mönster som presenterats när det gäller skillnader mellan sektorer (se figur 5.1). I enlighet med tidigare presenterade resultat (se figur 5.2) fanns bara en övergripande skillnad mellan

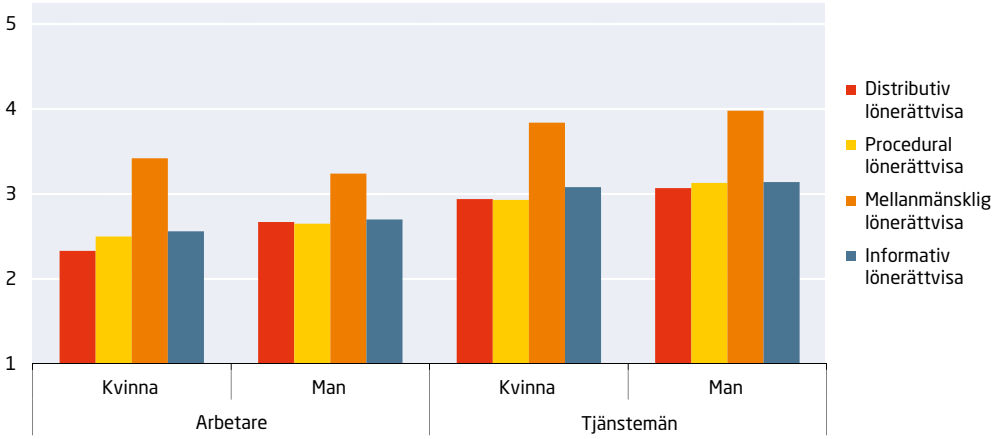
kvinnor och män och det var i procedural rättvisa, där kvinnor rapporterade något lägre nivåer. Däremot fanns statistiskt säkerställda könsskillnader inom en av sektorerna, nämligen service och tjänster. Inom denna sektor rapporterade män högre nivåer i alla rättvisedimensioner jämfört med kvinnor. I övrigt fanns inga fler statistiskt säkerställda skillnader mellan kvinnor och män.

Figur 5.3. Fyra dimensioner av lönerättvisa bland kvinnor och män uppdelat på de fem sektorerna (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).



Figur 5.4 redovisar upplevelser av lönerättvisa uppdelat på arbetare och tjänstemän respektive kön. Som framgår av figuren rapporterade tjänstemän att de upplevde lönesättningen som mer rättvis i samtliga dimensioner, jämfört med arbetare. Denna skillnad var statistiskt säkerställd för samtliga dimensioner av rättvisa. I övrigt fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan arbetare och tjänstemän. Den mellanmänskliga lönerättvisan bedömdes som större än övriga rättvisedimensioner i samtliga grupper.

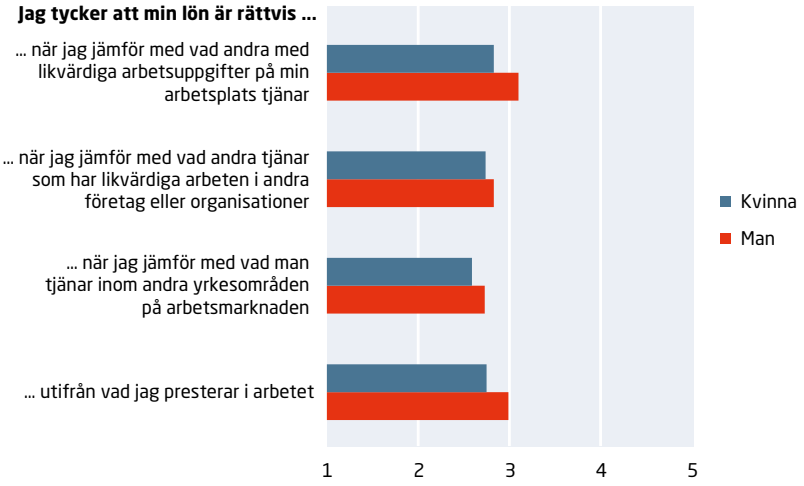
Figur 5.4. Fyra dimensioner av lönerättvisa bland kvinnor och män uppdelat på arbetare och tjänstemän (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).



Figur 5.5 visar hur kvinnor och män svarade på fyra enstaka frågor om lön och rättvisa, närmare bestämt när det gäller i vilken utsträckning de upplevde att den egna lönen var rättvis i jämförelse med andra grupper och i jämförelse med den egna prestationen i arbetet. Det fanns en statistiskt säkerställd skillnad mellan kvinnor och män när det gäller i vilken utsträckning lönen upplevdes vara rättvis i jämförelse med vad

andra, med likvärdiga arbetsuppgifter på samma arbetsplats, tjänade. Män upplevde sin lön som mer rättvis än kvinnor i denna jämförelse. Ytterligare en statistiskt säkerställd skillnad fanns mellan kvinnor och män när det gäller om lönen upplevdes som rättvis utifrån den egna prestationen i arbetet. Även denna typ av rättvisa upplevde män som större jämfört med kvinnor. Däremot fanns ingen statistiskt säkerställd skillnad mellan kvinnor och män när det gäller om lönen uppfattades som rättvis i jämförelse med vad andra tjänar som har likvärdiga arbetsuppgifter på andra företag och organisationer eller vid jämförelser med vad andra tjänar inom andra yrkesområden.

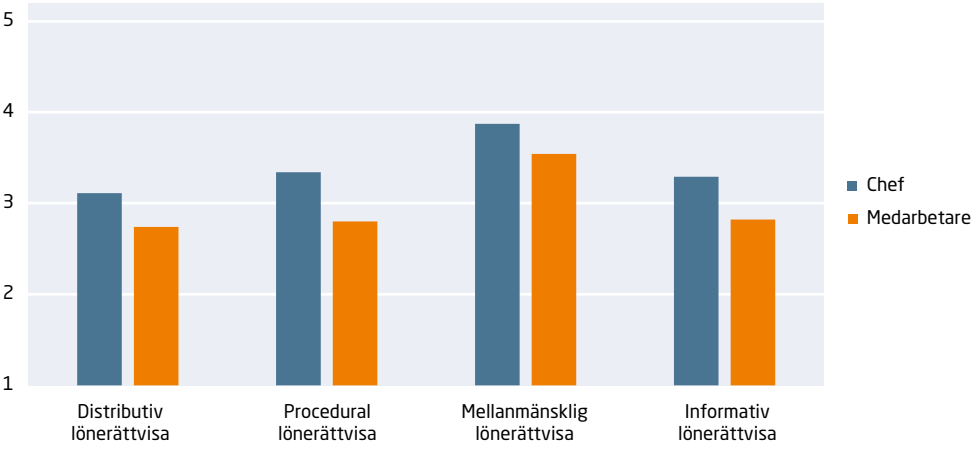
Figur 5.5. Upplevelse av rättvisa utifrån vem individen jämför sig med (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).



Upplevelser av legitimitet i lönesättningen bland chefer och medarbetare

Figur 5.6 visar att chefer rapporterade högre medelvärden än medarbetare i alla fyra dimensioner av upplevd lönerättvisa. Dessa skillnader var statistiskt säkerställda i samtliga dimensioner. Chefernas medelvärden översteg skalans mittpunkt (3) i samtliga dimensioner, medan medarbetarnas skattning översteg 3 endast i den mellanmänskliga rättvisan.

Figur 5.6. Fyra dimensioner av lönerättvisa bland chefer och medarbetare (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).

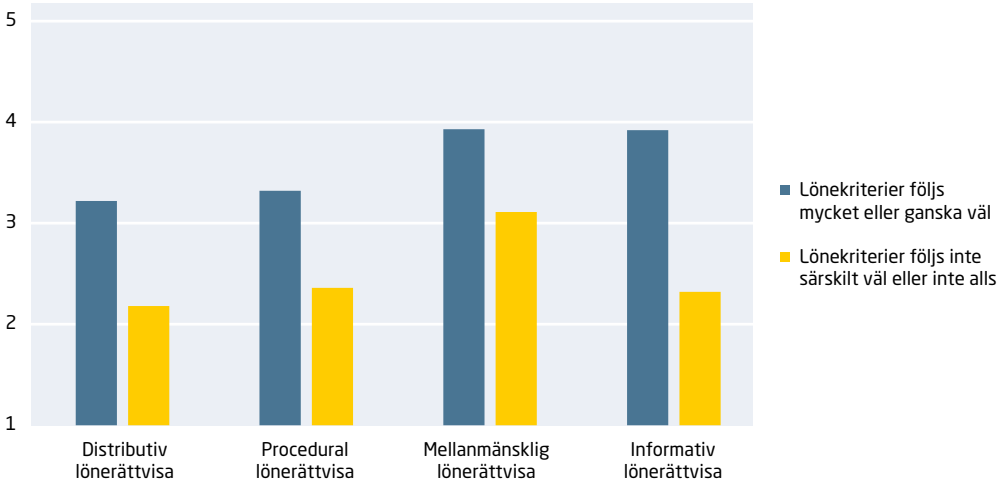


Faktorer som bidrar till upplevd legitimitet i lönesättningen

Tidigare forskning har visat att det är viktigt hur prestationsbedömningen går till för i vilken utsträckning lönen upplevs som legitim och rättvis (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001), där lönekriterier och lönesamtalet utgör centrala delar. Dessutom visar flera studier på vikten av återkoppling (”feedback”) på utfört arbete för upplevelser av legitimitet och rättvisa (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007; Erdogan, 2002; Eriksson et al., 2011; Gilliland & Cahn, 2001; Maaniemi, 2013). Vi belyser nedan hur dessa faktorer hänger samman med upplevd lönerättvisa. Det blir tydligt att den närmaste chefen är av central betydelse för upplevelsen av legitimitet i lönesättningen eftersom det ofta är hen som gör prestationsbedömningarna, använder lönekriterierna, håller i lönesamtalen och ger återkopplingen.

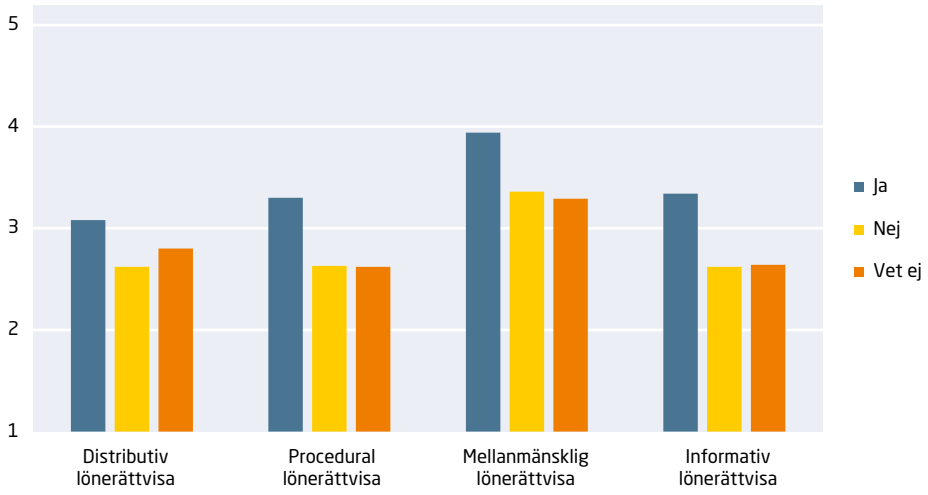
När det gäller prestationsbedömning har tidigare studier visat att det är viktigt att de anställda känner till *vad* det är som bedöms och *hur* prestationsbedömningarna går till (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001). Ett sätt att tydliggöra *vad* det är som bedöms är genom lönekriterier. Av figur 5.7 framgår att de som uppgav att lönekriterierna följdes mycket eller ganska väl också svarade att de upplevde lönen som mer rättvis i samtliga dimensioner jämfört med de som svarade att lönekriterierna inte följdes särskilt väl eller inte alls (i analyserna ingick endast de personer som svarat att de kände till lönekriterierna). Skillnaderna var statistiskt säkerställda i samtliga dimensioner. Att följa lönekriterier verkar således vara viktigt för att uppnå att lönesättningen upplevs som legitim och rättvis.

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



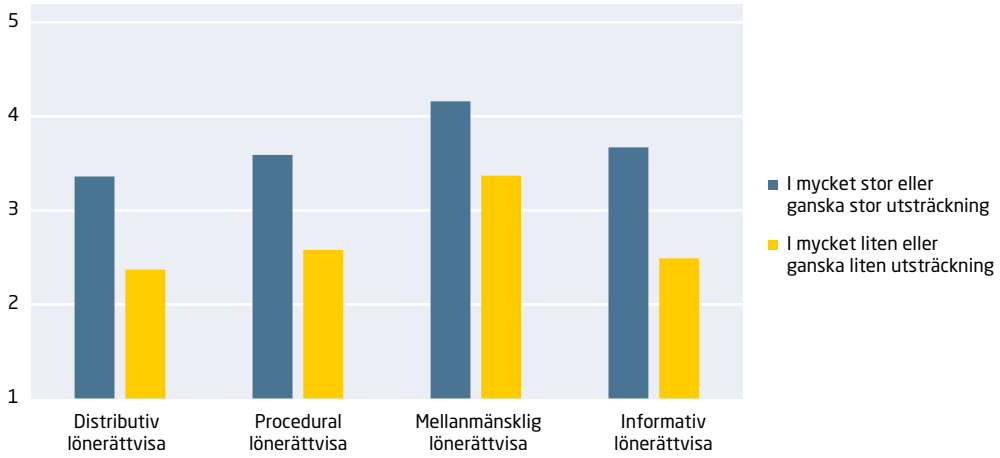
Figur 5.8 visar att de som hade haft lönesamtal under det senaste året också rapporterade högre medelvärden i alla fyra dimensioner av upplevd lönerättvisa jämfört med anställda som inte haft ett lönesamtal eller inte visste om de haft ett lönesamtal eller ej. Gruppen som haft lönesamtal rapporterade högre nivåer än gruppen som inte hade haft lönesamtal i alla dimensioner av lönerättvisa. När det gäller skillnader mellan gruppen som haft lönesamtal och gruppen som inte visste om de haft ett sådant samtal var alla skillnader utom en statistiskt säkerställda (undantaget rör distributiv rättvisa, där skillnaden mellan dessa grupper inte var statistiskt säkerställd).

Figur 5.8. Upplevd lönerättvisa utifrån svaren på frågan "Har du under det senaste året haft ett lönesamtal med din chef?" (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).



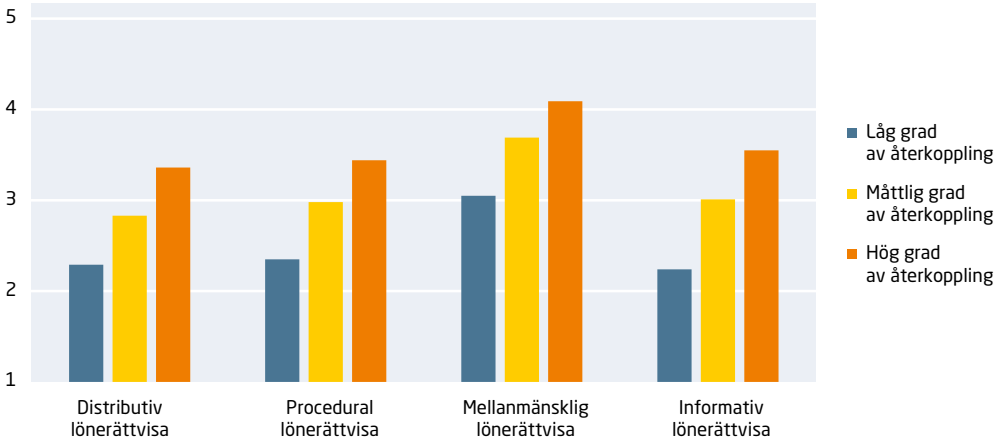
Figur 5.9 redovisar upplevelser av rättvisa i lönesättningen uppdelat på grupper som i olika stor utsträckning efter lönesamtalet förstått hur chefen hade bedömt deras arbetsinsats (analysen baseras endast på anställda som haft lönesamtal under det senaste året). De som angav att de hade förstått (i mycket stor eller ganska stor utsträckning) hur chefen bedömt deras arbetsinsats hade betydligt större upplevelse av rättvisa i lönesättningen än de som inte förstått hur chefen hade bedömt deras arbetsinsats (det vill säga i mycket liten eller ganska liten utsträckning). Skillnaden var statistiskt säkerställd för samtliga dimensioner av lönerättvisa. Sammantaget indikerar dessa resultat att det är bättre för anställdas upplevelser av rättvisa och legitimitet i lönesättningen att ha lönesamtal än inte alls, men att det även är viktigt att anställda förstår hur deras arbetsinsats bedömts.

Figur 5.9. Upplevelser av rättvisa utifrån i vilken utsträckning individen, efter lönesamtalet, förstod hur chefen bedömt arbetsinsatsen (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa). I analysen ingår endast de som svarat att de haft lönesamtal).



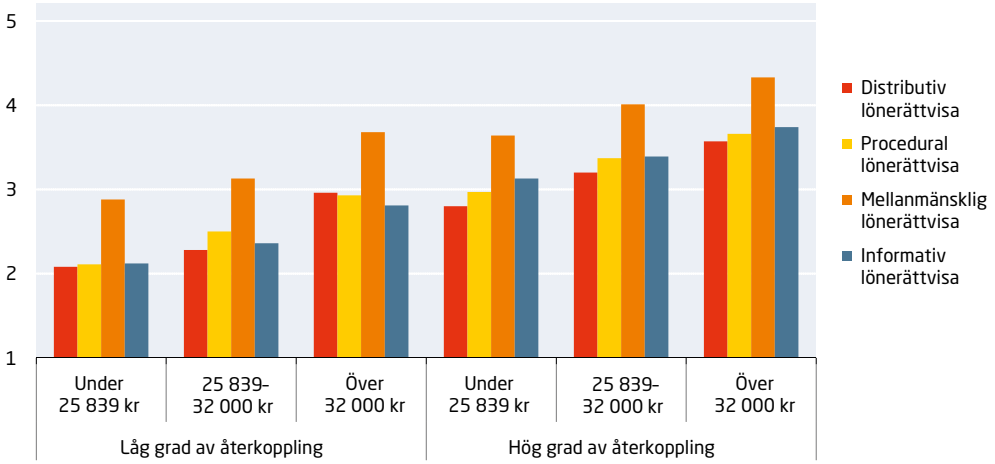
Figur 5.10 visar att återkoppling är betydelsefullt för i vilken grad de anställda upplever lönesättningen som rättvis och legitim. Återkoppling mättes i denna undersökning med fyra frågor som handlar om ifall återkopplingen från chefen är kontinuerlig och sker i direkt anslutning till prestationen samt om personen brukar få veta om arbetsinsatsen varit tillfredsställande. De som fått hög grad av återkoppling rapporterade statistiskt säkerställda högre medelvärden i lönerättvisa än de som fått mellanhög grad av återkoppling. De som fått mellanhög grad av återkoppling rapporterade i sin tur högre grader av lönerättvisa än de som fått låg grad av återkoppling. Mönstret var tydligt inom alla rättvisedimensioner. Resultatet pekar på vikten av att anställda får veta hur de presterar för att lönesättningen ska upplevas som legitim och rättvis.

Figur 5.10. Upplevd lönerättvisa utifrån upplevd grad av återkoppling i arbetet (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre grad av upplevd rättvisa).



Figur 5.11 visar hur rättvisedimensionerna upplevdes av de anställda utifrån hur mycket de tjänade, men också utifrån hur mycket återkoppling de upplevde sig få. Det kan konstateras att personer som både hade låg lön och upplevde låg grad av återkoppling i arbetet rapporterade de lägsta medelvärdena i samtliga dimensioner av lönerättvisa. På motsvarande sätt rapporterade personer med hög lön och hög grad av återkoppling de högsta medelvärdena. Figuren visar dessutom att de som hade högre lön (32 000 kronor eller mer), men låg grad av återkoppling rapporterade i princip samma nivåer av rättvisa i lönesättningen som personer med lägre lön (25 839 kronor eller lägre) men hög grad av återkoppling. Dessa resultat indikerar att lönenivån i sig inte är det enda av betydelse när det gäller upplevelser av lönerättvisa, utan att andra faktorer – såsom grad av återkoppling – är nog så viktiga för anställdas upplevelser av rättvisa i lönesättningen.

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



Avslutande kommentar

Detta kapitel har fokuserat på legitimitet i lönesättningen utifrån fyra dimensioner av upplevd rättvisa. Dessa utgörs av distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ rättvisa i lönesättningen. Medelvärdena i lönerättvisa var generellt högre inom sektorerna bygg och installation, industri respektive service och tjänster, medan nivåerna var lägre inom transport samt handel och besöksnäring. Kvinnor rapporterade något lägre grad av procedural lönerättvisa än män, medan det inte fanns någon statistiskt säkerställd skillnad mellan könen i övriga dimensioner av lönerättvisa. Däremot fanns skillnader mellan kvinnor och män i de fem sektorerna; framför allt rapporterade män inom service och tjänster högre nivåer i alla dimensioner av rättvisa jämfört med kvinnor inom denna sektor. Tjänstemän rapporterade högre grad av lönerättvisa än arbetare i samtliga dimensioner. På frågor om upplevelser av lönerättvisa jämfört med andra grupper (i jämförelse med andra med likvärdiga arbetsuppgifter på samma arbetsplats, i andra företag eller organisationer, på arbetsmarknaden och i förhållande till sin egen prestation) framkom att män upplevde sin lön som mer rättvis än kvinnor i jämförelse med vad andra med likvärdiga arbetsuppgifter på samma arbetsplats tjänade samt i förhållande till sin egen prestation. I en jämförelse mellan anställda med och utan chefsroll framkom att chefer upplevde lönesättningen som mer rättvis än medarbetare.

När faktorer som enligt tidigare forskning har betydelse för upplevelse av lönerättvisa analyserades, framkom att tydlighet i prestationsbedömningen utifrån lönekriterier och lönesamtalet var av betydelse för upplevd lönerättvisa. De som tyckte att lönekriterierna följdes och de som hade blivit erbjudna lönesamtal under det senaste året rapporterade högre grad av lönerättvisa. Att efter lönesamtalet ha förstått hur chefen bedömt arbetsinsatsen och att ha fått återkoppling på sitt arbete bidrog också till högre grad av upplevd lönerättvisa. Personer som tjänade mer rapporterade högre grad av lönerättvisa, men denna effekt var inte lika tydlig för de som fick låg grad av återkoppling i sitt arbete.

6. Hur hänger lön och lönesättning ihop med motivation och prestation?

När individuell lönesättning införs finns ofta en förhoppning om att det ska ge mervärde till organisationen och bidra till att stimulera de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation. Det här kapitlet fokuserar på betydelsen av lön, och faktorer kopplade till lönesättningen, för de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation. Inledningsvis definierar vi vad som menas med motivation och prestation i arbetet. Därefter presenteras resultat som sätter motivation och prestation i relation till lön, kön och erfarenhet i anställningen. Sedan undersöks arbetsmotivation och arbetsprestation baserat på faktorer i lönesättningen, medarbetarnas förtroende för chefen och jämställdhet.

Arbetsmotivation och arbetsprestation

Två nyligen genomförda systematiska sammanställningar av ett stort antal studier (så kallade metaanalyser) har visat att monetära belöningssystem kan förklara endast en relativt liten del av skillnaderna i prestation mellan anställda (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Cerasoli, Nicklin & Nassrelgrgawi, 2016). Betydelsen av monetära belöningar tycks dock förstärkas av två faktorer: inre motivation och indirekta prestationsmål. Inre motivation innebär att ansträngningar på jobbet drivs av anställdas egna fria vilja i så stor utsträckning som möjligt. Indirekta mål innebär att organisationens lönekriterier relaterar indirekt till prestation, det vill säga kriterierna ger utrymme för utveckling, kreativitet och initiativtagande (autonomi) i arbetet. När dessa faktorer samverkar med belöning kan prestationen i arbetet förstärkas. Däremot kan prestationer försvagas när anställda vet att ett visst beteende (en viss prestation) med säkerhet är kopplad till en viss belöning (Cerasoli et al., 2016).

Eftersom arbetsmotivation antas bestå av tankar, värderingar och emotioner som finns inom individen är det svårt att direkt observera och mäta graden av motivation. Därför används ofta attityder och beteendeintentioner som indikatorer på arbetsmotivationen. I denna rapport har två positiva motivationsaspekter undersökts: arbetstrivsel (det vill säga graden av tillfredsställelse med arbetet) och organisationsengagemang (det vill säga i vilken utsträckning anställda känner samhörighet med sitt företag och delar dess värderingar). Dessutom ingår en negativ motivationsaspekt i undersökningen, nämligen de anställdas uppsägningsintention (det vill säga i vilken utsträckning som anställda vill lämna organisationen). I denna rapport är det således dessa tre begrepp som avses när resultat för arbetsmotivation redovisas. Arbetstrivsel och uppsägningsintention mättes med ett påstående vardera, medan organisationsengagemang mättes med tre påståenden vilka bildade ett övergripande index. Svarsskalan för samtliga frågor gick från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt).

Tabell 6.1 ger definitioner av de typer av motivation och prestation som står i fokus för den här undersökningen.

Tabell 6.1. Tre dimensioner av arbetsmotivation och tre dimensioner av arbetsprestation.

	Arbetsmotivation			Arbetsprestation		
Dimension	**Arbets-trivsel**	**Organisations-engagemang**	**Uppsägnings-intention**	**Uppgifts-prestation**	**Kontextuell prestation**	**Kontra-produktiva beteenden**
Engelsk term	***Job satisfaction***	***Organizational commitment***	***Turnover intention***	***Task performance***	***Contextual performance***	***Counter-productive work behavior***
Förklaring	Individens övergripande känsla av tillfredsställelse med det nuvarande arbetet	Individens känsla av identifikation och samhörighet med en organisation och dess värderingar	Individens önskan att utifrån eget initiativ avsluta sin nuvarande anställning	Hur individer utför de uppgifter som ingår i arbetsrollen/ arbetsbeskrivningen	Hur individer agerar vid andra uppgifter än de formellt fastställda, exempelvis att hjälpa andra och ställa upp för organisationen	Individuella handlingar som skadar en organisation, exempelvis att undanhålla information och kunskap

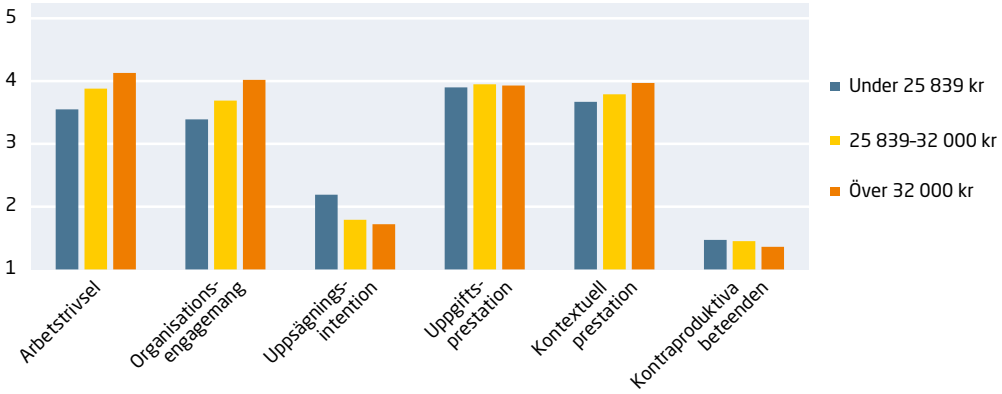
Som framgår av tabell 6.1 är även arbetsprestation ett mångfasetterat begrepp, som kan innefatta många olika slags beteenden. En god prestation kan vara att uträtta ett stort antal rutinartade arbetsuppgifter på kort tid, men det kan också innebära att bidra till nyskapande idéer genom noggranna överväganden. Även negativa former av prestation förekommer och utgörs av beteenden som skadar organisationen. I enkätundersökningen inkluderade vi därför tre olika typer av prestation, varav två utgör positiva aspekter av prestation: uppgiftsprestation (det vill säga prestation som ingår i den ordinarie arbetsrollen) och kontextuell prestation (det vill säga prestation som går utöver den ordinarie arbetsrollen, såsom att bidra aktivt till organisationens verksamhet och utveckling). Rapporten belyser även en negativ aspekt av arbetsprestation, nämligen kontraproduktiva beteenden. För var och en av dessa former av prestation användes medelvärdesindex. Uppgiftsprestation mättes med fem påståenden och kontextuell prestation med sju påståenden. Kontraproduktiva beteenden mättes med hjälp av fem påståenden som handlar om en specifik typ av dysfunktionellt agerande, nämligen undanhållande av kunskap. Samtliga frågor besvarades på en skala som gick från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt).

Betydelsen av lön och demografiska faktorer

Figur 6.1 redovisar medelvärden i de olika indikatorerna på arbetsmotivation (arbetstrivsel, organisationsengagemang och uppsägningsintention) samt arbetsprestation (uppgiftsprestation, kontextuell prestation och kontraproduktiva beteenden), uppdelat på anställda med olika lönenivåer. De som svarat på undersökningen delades in i tre grupper utifrån lön (omräknat till heltidslön), med lika många svarande i varje grupp (på basis av tertiler). Gruppen med lägre lönenivå hade en månadslön under 25 839 kronor, i den mellersta gruppen tjänade personerna mellan 25 839 och 32 000 kronor i månaden och i gruppen med högre lönenivå ingick de som tjänade mer än 32 000 kronor per månad. Resultaten visar att de med högre lön hade högre nivåer av arbetstrivsel och organisationsengagemang än anställda i den mellersta lönegruppen, som i sin tur hade högre nivåer av trivsel och engagemang än anställda i gruppen med lägre lönenivå. Resultatet för uppsägningsintention visade att gruppen med lägre lön rapporterade större vilja att avsluta sin anställning än anställda i gruppen med högre lönenivå.

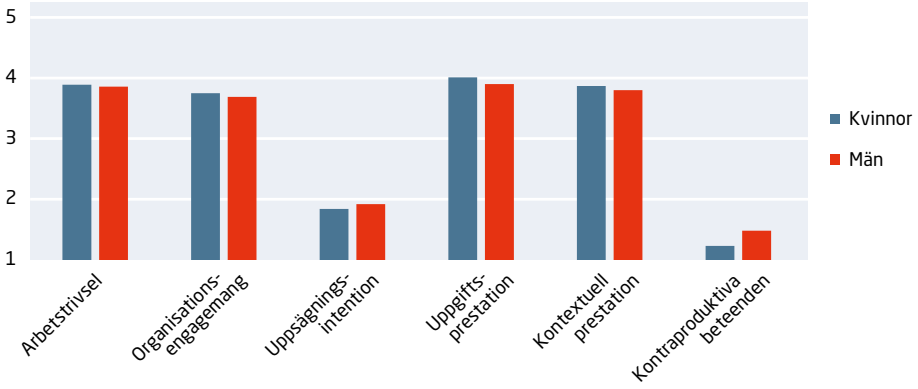
När det gäller arbetsprestation skilde sig lönegrupperna åt i kontextuell prestation. Denna var högre i gruppen anställda med högre lönenivå jämfört med gruppen anställda med lägre lön. Däremot fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan lönenivåerna när det gäller uppgiftsprestation eller den negativa aspekten av prestation i form av kontraproduktiva beteenden (undanhållande av kunskap).

Figur 6.1. Medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation, uppdelat på tre grupper med olika lönenivå (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av de undersökta dimensionerna av motivation respektive prestation).



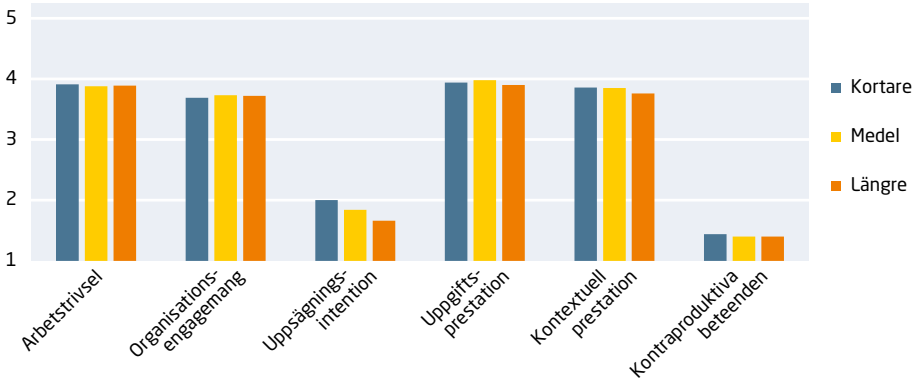
Figur 6.2 redovisar medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation uppdelat på kvinnor och män. Kvinnor hade ett högre medelvärde än män i uppgiftsprestation. Därutöver rapporterade kvinnor även en lägre grad av kontraproduktiva beteenden (undanhållande av kunskap) jämfört med män, men överlag var nivåerna av sådana dysfunktionella beteenden mycket låga oavsett kön. Utöver detta fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan kvinnor och män i arbetstrivsel, organisationsengagemang, uppsägningsintention eller kontextuell prestation.

Figur 6.2. Medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation, uppdelat på kvinnor och män (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av de undersökta dimensionerna av motivation respektive prestation).



Figur 6.3 presenterar medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation för grupper med olika lång anställningstid. De svarande delades in i tre lika stora grupper utifrån antalet arbetade år hos sin nuvarande arbetsgivare. Gruppen med kortare erfarenhet hade arbetat 0–5 år hos sin nuvarande arbetsgivare, gruppen med medellång erfarenhet 6–13 år och gruppen med längre anställningstid hade arbetat 14 år eller längre hos sin arbetsgivare. Anställda med längre anställningstid hade en lägre nivå av uppsägningsintention jämfört med personer med kortare anställningstid. Detta var den enda statistiskt säkerställda skillnaden när det gällde erfarenhet.

Figur 6.3. Medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation, uppdelat på grupper med olika lång anställningstid (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av de undersökta dimensionerna av motivation respektive prestation).



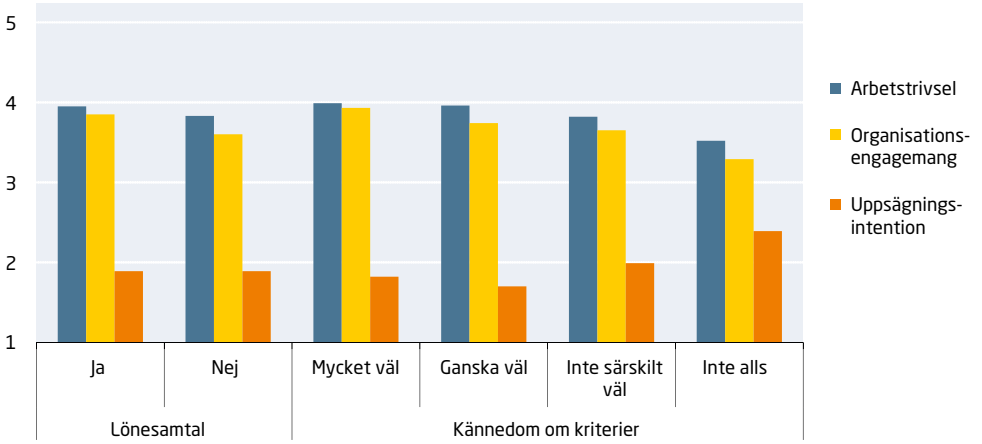
Betydelsen av faktorer i lönesättningen

De flesta organisationer som tillämpar individuell lönesättning använder sig av någon form av kriterier som underlag för att kunna bedöma de anställdas prestation. Lönesamtalet innebär en möjlighet att följa upp hur väl de anställda har uppfyllt de uppställda kriterierna. Nedan följer analyser där vi har undersökt skillnader i arbetsmotivation och arbetsprestation mellan de som haft respektive inte haft lönesamtal samt mellan de som kände till lönekriterierna mycket väl, ganska väl, inte särskilt väl och inte alls.

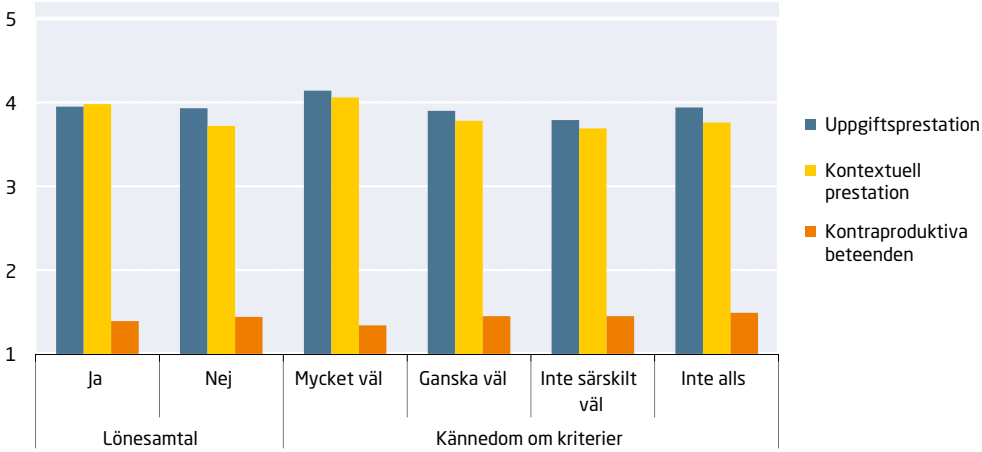
Figur 6.4 visar att de som hade haft lönesamtal under det senaste året hade ett något högre medelvärde i arbetstrivsel än de som inte hade haft lönesamtal. Även medelvärdet i organisationsengagemang var något högre bland de anställda som hade haft lönesamtal jämfört med gruppen som inte hade haft lönesamtal. Däremot fanns inga statistiskt säkerställda skillnader i uppsägningsintention mellan de som hade haft respektive inte hade haft lönesamtal. Av figuren framgår också att kännedom om lönekriterier hängde samman med arbetsmotivation. De som inte alls kände till lönekriterierna hade lägre nivåer av arbetstrivsel och organisationsengagemang än övriga tre grupper (det vill säga de som kände till kriterierna mycket väl, ganska väl eller inte särskilt väl). Anställda som svarade att de inte särskilt väl, eller inte alls, kände till lönekriterierna hade ett högre medelvärde i uppsägningsintention (det vill säga ville sluta i högre grad) jämfört med anställda som kände till kriterierna ganska väl eller mycket väl.

Figur 6.5 redovisar motsvarande resultat för de tre olika typerna av arbetsprestation. De som hade haft lönesamtal rapporterade något högre nivåer av kontextuell prestation än de som inte hade haft lönesamtal. Däremot fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan grupperna som haft eller inte haft lönesamtal när det gäller uppgiftsprestation eller kontraproduktiva beteenden. Figuren visar också medelvärden i prestation för grupperna med olika kännedom om lönekriterierna. De som kände till lönekriterierna mycket väl hade högre medelvärden i såväl uppgiftsprestation som kontextuell prestation jämfört med grupperna som kände till lönekriterierna mindre väl (det vill säga inte särskilt väl eller inte alls); däremot fanns inga statistiskt säkerställda skillnader för dessa två typer av prestation mellan personer som kände till lönekriterierna ganska väl, inte särskilt väl eller inte alls. Det fanns heller inga skillnader mellan grupperna när det gäller kontraproduktiva beteenden.

Figur 6.4. Medelvärden i arbetsmotivation för grupper som haft respektive inte haft lönesamtal samt för anställda som kände till lönekriterierna i olika grad (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av arbetstrivsel, organisationsengagemang och uppsägningsintention).



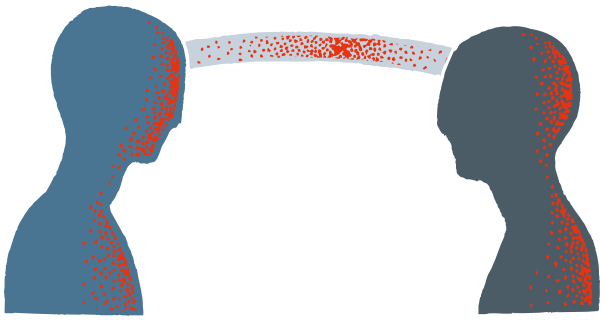
Figur 6.5. Medelvärden i arbetsprestation för grupper som haft respektive inte haft lönesamtal samt för anställda som kände till lönekriterierna i olika grad (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av uppgiftsprestation, kontextuell prestation och kontraproduktiva beteenden).



Betydelsen av förtroende för chefen

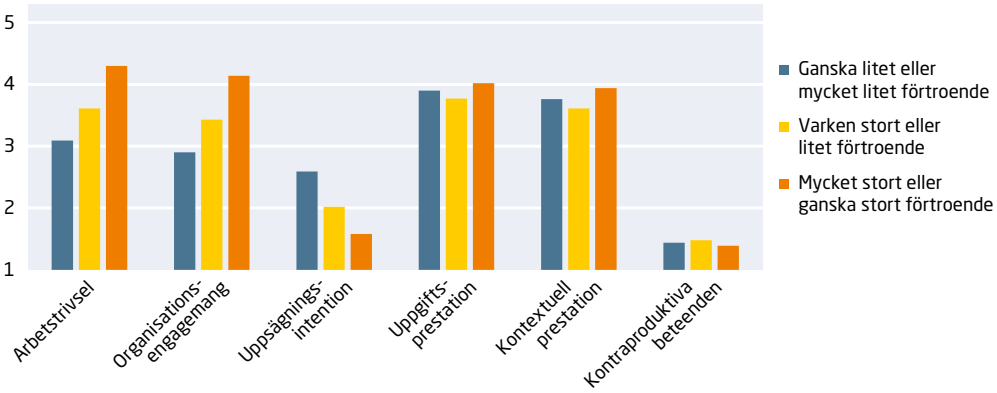
Individuell lönesättning bygger på att en dialog om prestation och lön förs mellan medarbetare och lönesättande chef. Därför blir en viktig aspekt av lönesättningen att medarbetaren anser att chefen har förmåga att bedöma arbetsprestationen. Av den anledningen analyseras svaren på frågan: ”Har du förtroende för att din chef kan bedöma vad du presterar i arbetet?”, där svarsalternativen delades in i tre kategorier: ”mycket stort eller ganska stort förtroende”, ”varken stort eller litet förtroende” och ”ganska litet eller mycket litet förtroende”.

Figur 6.6 redovisar medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation för grupperna med olika grad av förtroende för den närmaste chefens förmåga att bedöma hur väl de presterar i sitt arbete. När det gäller motivation rapporterade gruppen som hade mycket eller ganska stort förtroende för chefens förmåga att bedöma deras prestation högre nivåer av såväl arbetstrivsel som organisationsengagemang än de som svarade



varken litet eller stort förtroende. De som svarat varken litet eller stort förtroende rapporterade i sin tur större trivsel och engagemang än de som svarat att de hade ganska litet eller mycket litet förtroende för chefen. Ju större förtroende för chefens förmåga att bedöma arbetsprestation, desto större arbetstrivsel och organisationsengagemang rapporterades således. Samma typ av mönster, men omvänt, fanns för uppsägningsintention på så sätt att personer med högre förtroende för chefen var mindre benägna att säga upp sig. Avseende arbetsprestation var medelvärdena i uppgiftsprestation och kontextuell prestation något högre i gruppen som hade mycket stort eller ganska stort förtroende för chefens förmåga att bedöma deras arbetsprestation, jämfört med övriga två grupper. Gruppen som hade mycket stort eller ganska stort förtroende för chefen rapporterade också ett lägre medelvärde i kontraproduktiva beteenden (undanhållande av kunskap) än de båda andra grupperna. Däremot fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan grupperna med lägre grad av förtroende för chefen (det vill säga de som hade varken litet eller stort förtroende och de som hade ganska litet eller mycket litet förtroende för chefen).

Figur 6.6. Medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation för grupper med olika grad av förtroende för chefens förmåga att bedöma vad de presterar i arbetet (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av de undersökta dimensionerna av motivation respektive prestation).

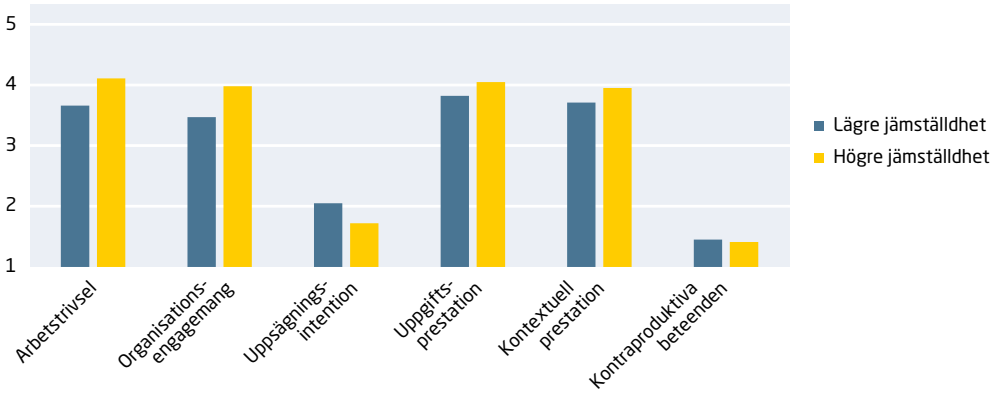


Betydelsen av jämställdhet

Att lönesättningen upplevs som rättvis och icke-diskriminerande är en grund för att processen ska uppfattas som legitim och i förlängningen kunna bidra till motivation och prestation i arbetet (Stråberg, Näswall & Sverke, 2008). Att lönesättningen upplevs som jämställd kan ge en indikation på att lönesättningen fungerar icke-diskriminerande och premierar prestation oavsett kön. Därför undersöktes i denna rapport betydelsen av högre respektive lägre upplevd jämställdhet i lönesättningen (gruppindelning utifrån medianen i jämställdhet) för motivation och prestation, vilket redovisas i figur 6.7.

De som rapporterade högre jämställdhet i lönesättningen rapporterade också högre nivåer av arbetstrivsel och organisationsengagemang samt lägre nivåer av uppsägningsintention, jämfört med anställda som upplevde en lägre jämställdhet. När det gäller arbetsprestation fanns motsvarande skillnader för uppgiftsprestation och kontextuell prestation, där medelvärdena var högre i gruppen som upplevde en högre jämställdhet i lönesättningen. Däremot fanns ingen statistiskt säkerställd skillnad i kontraproduktiva beteenden mellan grupperna som upplevde mer respektive mindre jämställdhet i lönesättningen.

Figur 6.7. Medelvärden i arbetsmotivation och arbetsprestation för grupper med högre respektive lägre upplevd jämställdhet i lönesättningen (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre nivåer av de undersökta dimensionerna av motivation respektive prestation).



Avslutande kommentar

Anställda med en högre lön skattade sin arbetsmotivation (i form av större arbetstrivsel, större engagemang för sin organisation och mindre intention att säga upp sig) som högre än de med lägre lön. När det gäller arbetsprestation framkom skillnader i kontextuell prestation, där de med högre lön skattade sin prestation som bättre än de med lägre lön. Bakgrundsfaktorerna kön och anställningstid hade en begränsad betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation. Kvinnor rapporterade dock att de hade en högre grad av uppgiftsprestation och att de ägnade sig åt kontraproduktiva beteenden i minde utsträckning än män. De med kortare anställningstid hade en högre grad av uppsägningsintention än de med längre erfarenhet.

Anställda som hade haft ett lönesamtal under det senaste året hade högre nivåer av arbetstrivsel, organisationsengagemang och kontextuell prestation än anställda som inte hade haft något lönesamtal. Den grupp som inte alls hade kännedom om lönekriterierna rapporterade mindre arbetstrivsel, organisationsengagemang, uppgiftsprestation och kontextuell prestation än de som kände till lönekriterierna i högre utsträckning; dessutom var de mer benägna att säga upp sin anställning. Anställda med stort eller ganska stort förtroende för att chefen kan bedöma hur de presterar i arbetet hade en högre grad av arbetstrivsel och organisationsengagemang samt en lägre grad av uppsägningsintention och kontraproduktiva beteenden jämfört med grupper med lägre förtroende för chefen. Anställda som upplevde lönesättningen i sina företag som mer jämställd hade större arbetstrivsel och organisationsengagemang samt mindre uppsägningsintention än de som upplevde en lägre jämställdhet; de med högre jämställdhet hade även något högre nivåer i uppgiftsprestation och kontextuell prestation än de som rapporterade lägre jämställdhet.

Sammanfattningsvis visar detta kapitel att lönenivå har viss betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation men att det framförallt är faktorer i lönesättningen som verkar ha betydelse för de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation. Implikationerna är att företag som satsar på att de anställda känner till lönekriterier, har lönesamtal, känner förtroende för sin chefs förmåga att bedöma prestation och upplever lönesättningen på sin arbetsplats som jämställd har bättre förutsättningar att få anställda som är mer motiverade och presterar bättre än företag som saknar detta eller har det i lägre grad. Det är dock en mängd faktorer som kan påverka de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation. I nästa kapitel uppmärksammar vi därför ytterligare faktorer som i tidigare forskning visat sig vara viktiga för motivation och prestation. Vi gör det dels för att undersöka alternativa förklaringsfaktorer, dels för att analysera hur olika faktorer förhåller sig till varandra (det vill säga deras relativa betydelse) för att ytterligare öka förståelsen för vad som bidrar till anställdas motivation och prestation i arbetet.

7. Den relativa betydelsen av lön: Olika faktorers betydelse för motivation och prestation

Kapitel 6 handlade främst om lönens och lönesättningens betydelse för motivation och prestation i arbetet (se kapitel 6 för en beskrivning av hur motivation och prestation har mätts i den här undersökningen). Lön och lönesättning är dock inte det enda som har betydelse för anställdas motivation och prestation. Det finns många teorier och modeller om vad som kan bidra till motivation och prestation i arbetet (för en svenskspråkig översikt, se till exempel Hellgren et al., 2017) och omfattande empirisk forskning om vad olika faktorer i arbetet betyder för anställdas attityder och beteenden i arbetet (för en svenskspråkig sammanställning av kunskapsläget, se till exempel Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hanson & Lindfors, 2016). För att bättre förstå vilken roll lönen och lönesättningen spelar i detta sammanhang är det viktigt att undersöka vilken betydelse lön och lönesättning har i relation till andra faktorer hos individen och i arbetssituationen. Vi har därför i detta kapitel undersökt den relativa betydelsen av lön för anställdas motivation och prestation i arbetet, i relation till olika aspekter som i tidigare forskning har visats vara betydelsefulla för individers motivation och prestation. Dessa aspekter omfattar demografiska bakgrundsfaktorer, faktorer i lönesättningen, personlighet, legitimitet i lönesättningen och arbetsklimat.

I detta kapitel har vi använt oss av sambandsanalyser som inkluderar flera olika variabler. Samband kan variera från 0 (inget samband) till 1 (ett perfekt linjärt samband) och vara antingen positiva eller negativa. Ett positivt samband indikerar att en ökning av nivån på den ena variabeln hänger samman med en ökning av nivån på den andra variabeln. Ett negativt samband indikerar att en ökning på den ena variabeln samvarierar med en minskning på den andra variabeln. Det är viktigt att påpeka att dessa samband inte säger något om orsakssamband (kausalitet), det vill säga att även om det finns ett samband mellan två variabler behöver detta inte betyda ett en variabel faktiskt påverkar, eller orsakar, en annan variabel, utan resultaten visar bara om två variabler samvarierar med varandra (för en utförligare diskussion, se till exempel Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016). Sambanden analyserades med multipel regressionsanalys, som gör det möjligt att undersöka den relativa betydelsen av olika förklaringsfaktorer. På samma sätt som i tidigare kapitel anger vi om samband är statistiskt säkerställda med 95 procents sannolikhet; i de tabeller som presenteras i detta kapitel indikeras detta med en asterisk (*), som betyder att det är mindre än 5 procents sannolikhet ($p < .05$) att detta samband har uppkommit av en slump i det aktuella urvalet och inte skulle spegla den bredare populationen. Analyserna nedan visar hur mycket av den totala variationen i motivation och prestation i arbetet som förklaras av de olika blocken av faktorer (R^2 adj) samt hur mycket respektive block av variabler bidrar med i förändring av den totala andelen förklarad variation i motivation och prestation i arbetet (ΔR^2 adj).

Månadslönens betydelse för motivation och prestation i arbetet

Som en utgångspunkt undersöktes betydelsen av enbart månadslön för de tre indikatorerna av motivation (arbetstrivsel, organisationsengagemang och uppsägningsintention) och de tre typerna av arbetsprestation (uppgiftsprestation, kontextuell prestation och kontraproduktiva beteenden). Resultaten i tabell 7.1 visar att lönenivå hade ett positivt samband med arbetstrivsel och organisationsengagemang samt ett negativt samband med viljan att lämna sin anställning. En högre lön var alltså relaterad

till högre nivå av motivation i arbetet. När det gäller arbetsprestation visar tabellen att månadslön hade ett positivt samband med kontextuell prestation, men inget statistiskt säkerställt samband med uppgiftsprestation eller med kontraproduktiva beteenden. En högre lön var således förknippad med mer kontextuell arbetsprestation (det vill säga med prestation som går utöver den ordinarie arbetsrollen) men inte med de andra typerna av prestation.

Tabell 7.1. Betydelsen av månadslön för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisations-engagemang	Uppsägnings-intention	Uppgifts-prestation	Kontextuell prestation	Kontra-produktivt beteende
Månadslön (heltid)	.15*	.22*	-.08*	-.01	.14*	-.04

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter.

Betydelsen av månadslön och bakgrundsfaktorer för motivation och prestation

I nästa steg lades demografiska bakgrundsfaktorer (kön och anställningstid) till i analyserna. Av resultatet, som redovisas i tabell 7.2, framgår att lönenivån även i denna analys hade ett positivt samband med arbetstrivsel, organisationsengagemang och kontextuell prestation. Det negativa sambandet med uppsägningsintention var inte längre statistiskt säkerställt när hänsyn tagits till kön och anställningstid, medan det negativa sambandet med kontraproduktiva beteenden blev statistiskt säkerställt. Månadslön var fortsatt orelaterat till uppgiftsprestation. Kvinnor rapporterade generellt högre grad av motivation och prestation jämfört med män (med undantag för att sambandet mellan kön och kontextuell prestation inte var statistiskt säkerställt). Anställningstid uppvisade ett statistiskt säkerställt negativt samband med uppsägnings-intention och kontextuell prestation, vilket innebär att personer med längre anställ-ningstid var mindre benägna att säga upp sig men också rapporterade en lägre grad av kontextuell prestation. Totalt förklarade lönenivå och bakgrundsfaktorer mellan 2 och 5 procent av variationen i de olika måtten av arbetsmotivation och upp till 3 procent av variationen i de olika måtten av arbetsprestation.

Tabell 7.2. Den relativa betydelsen av lön och bakgrundsvariabler (kön och anställningstid) för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisations-engagemang	Uppsägnings-intention	Uppgifts-prestation	Kontextuell prestation	Kontra-produktiva beteenden
Lön och bakgrunds-faktorer						
Lön (heltid)	.17*	.23*	-.09	.00	.15*	-.06*
Kön (kvinna)	.09*	.08*	-.07*	.09*	.05	-.13*
Anställningstid	.02	.01	-.12*	-.01	-.09*	-.06
R^2 (adj)	.03*	.05*	.02*	.01	.03*	.02*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter. R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

De faktorer som redovisas i tabell 7.2 (lön och bakgrundsfaktorer) ingår i samtliga analyser i det här kapitlet, eftersom de tillsammans och var för sig har ett förklarings-värde för de olika motivations- och prestationsutfall som rapporten fokuserar på. De används således för att pröva den relativa betydelsen av de ytterligare block som inkluderas i analyserna.

Lönesättningsprocessens betydelse för motivation och prestation

Utöver månadslön, kön och anställningstid kan faktorer i lönesättningsprocessen vara av central betydelse för anställdas motivation och prestation i arbetet, inte minst om löneprocessen omfattar inslag av individuella prestationsbedömningar. Därför undersöktes fyra aspekter av lönesättningen (jämställdhet, förekomst av lönesamtal, anställdas förtroende för chefens förmåga att bedöma prestation och vilken kännedom de anställda hade om lönekriterierna) som i kapitel 6, liksom i tidigare forskning, har visat sig betydelsefulla för motivation och prestation (för en översikt, se Hellgren et al., 2017).

Tabell 7.3 redovisar resultaten av de multipla regressionsanalyser som, utöver lön och bakgrundsfaktorer, inkluderade även lönesättningsfaktorer. Efter att hänsyn tagits till lön och bakgrundsvariabler förklarade lönesättningsfaktorerna mellan 9 och 28 procentenheter ytterligare av variansen i arbetsmotivation och mellan 1 och 4 procent i arbetsprestation. Upplevd jämställdhet i lönesättningen hängde samman med bättre arbetstrivsel, större organisationsengagemang och mindre uppsägningsintention, men var orelaterat till alla typer av arbetsprestation. Förekomst av lönesamtal hängde samman med något bättre kontextuell prestation, men var utöver detta inte relaterat till vare sig arbetsmotivation eller arbetsprestation när hänsyn tagits till övriga variabler i analysen. Att ha förtroende för sin chefs förmåga att bedöma prestation visade sig vara en särskilt utslagsgivande förklaringsfaktor, framför allt för arbetsmotivation men även för arbetsprestation. Kännedom om lönekriterier uppvisade samband med bättre arbetsprestation. Totalt sett hade lönesättningsfaktorerna ett betydligt större förklaringsvärde än lön och bakgrundsfaktorer för arbetsmotivation, och ett ungefär lika stort förklaringsvärde som bakgrundsfaktorerna för arbetsprestation.

Tabell 7.3. Den relativa betydelsen av lön, bakgrundsfaktorer och lönesättningsfaktorer för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisationsengagemang	Uppsägningsintention	Uppgiftsprestation	Kontextuell prestation	Kontraproduktiva beteenden
Lön och bakgrundsfaktorer						
Lön (heltid)	.07*	.11*	-.04	-.04	.09*	-.04
Kön (kvinna)	.09*	.08*	-.08*	.10*	.06*	-.14*
Anställningstid	.02	.02	-.12*	-.02	-.09*	-.06
ΔR^2 (adj)	.03*	.05*	.02*	.01	.03*	.02*
Lönesättningsfaktorer						
Jämställdhet	.10*	.12*	-.07*	.06	.04	-.04
Lönesamtal (ja)	.01	.00	.05	.01	.11*	.02
Förtroende för chefens bedömning	.42*	.48*	-.26*	.11*	.11*	.01
Kännedom om lönekriterierna	.02	.05	-.04	.11*	.10*	-.09*
ΔR^2 (adj)	.20*	.28*	.09*	.03*	.04*	.01*
Total R^2 (adj)	.23*	.33*	.11*	.04*	.07*	.03*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter. ΔR^2 anger blockets bidrag till att förklara varians i den beroende variabeln. Total R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

Personlighetens betydelse för motivation och prestation

En faktor som inte tidigare har lyfts fram i den här rapporten, men som kan ha betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation, är personlighet (Barrick, 2005). De personlighetsfaktorer som ingick i undersökningen baseras på den så kallade femfaktormodellen, som utgår från att det finns fem övergripande personlighetsdimensioner (på engelska the Five Factor Model of Personality; McCrae & Costa, 1987). De fem personlighetsdimensionerna är: (1) extraversion, det vill säga hur utåtriktad individen är, (2) samvetsgrannhet, det vill säga vilken känsla av plikttrogenhet individen har, (3) neuroticism, det vill säga hur ängslig individen är, (4) öppenhet, det vill säga i vilken grad individen intresserar sig för nya perspektiv och (5) vänlighet, det vill säga i vilken grad individen förhåller sig vänligt inställd till sin omgivning.

Tabell 7.4 redovisar resultaten av de multipla regressionsanalyser som, utöver lön och bakgrundsfaktorer, inkluderade personlighet. Totalt sett förklarade personlighet 1–7 procent ytterligare av variationen i de olika aspekterna av arbetsmotivation och mellan 10–20 procent ytterligare av variansen i de olika typerna av arbetsprestation. Samvetsgrannhet och neuroticism uppvisade starkare samband med motivation och prestation än övriga dimensioner av personlighet. Samvetsgrannhet hängde samman med bättre arbetsprestationer (inklusive lägre grad av kontraproduktiva beteenden) och hade även ett visst samband med organisationsengagemang. Neuroticism var relaterat till lägre motivation och sämre prestation (inklusive de positiva sambanden med viljan att säga upp sig och mer kontraproduktiva beteenden). Öppenhet hängde samman med mer uppgiftsprestation och kontextuell prestation, medan vänlighet var relaterat till lägre förekomst av kontraproduktiva beteenden. Extraversion var inte relaterat till någon av motivations- eller prestationsvariablerna.

Tabell 7.4. Den relativa betydelsen av lön, bakgrundsfaktorer och de fem personlighetsfaktorerna för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisationsengagemang	Uppsägningsintention	Uppgiftsprestation	Kontextuell prestation	Kontraproduktiva beteenden
Lön och bakgrundsfaktorer						
Lön (heltid)	.16*	.22*	-.09*	-.01	.14*	-.07*
Kön (kvinna)	.05	.04	-.06	.03	.02	-.07*
Anställningstid	.00	.00	-.11*	-.01	-.06*	-.03
ΔR^2 (adj)	.03*	.05*	.02*	.01	.03*	.02*
Personlighet						
Extraversion	.06	.06	-.02	-.03	.03	.02
Samvetsgrannhet	.06	.09*	.03	.29*	.19*	-.10*
Neuroticism	-.19*	-.14*	.08*	-.20*	-.11*	.16*
Öppenhet	-.01	.03	.05	.14*	.31*	.02
Vänlighet	.06	.08	-.06	.03	.04	-.19*
ΔR^2 (adj)	.07*	.07*	.01	.19*	.20*	.10*
Total R^2 (adj)	.10*	.12*	.03*	.20*	.23*	.12*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter. ΔR^2 anger blockets bidrag till att förklara varians i den beroende variabeln. Total R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

Legitimitetens betydelse för motivation och prestation

Tidigare forskning har visat att legitimitet i form av upplevelser av rättvisa i lönesättningssamanhang är centralt för individers arbetsmotivation och arbetsprestation (se kapitel 5). Därför undersöktes den relativa betydelsen av de fyra rättvisedimensionerna (distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ lönerättvisa) för arbetsmotivation och arbetsprestation, med hänsyn tagen till lön och bakgrundsfaktorer. Tabell 7.5 redovisar resultaten av dessa analyser.

Upplevelser av lönerättvisa hade ett högre förklaringsvärde än bakgrundsfaktorerna avseende både arbetsmotivation och arbetsprestation (med undantag för kontraproduktiva beteenden). Totalt sett förklarade lönerättvisa mellan 10 och 27 procentenheter ytterligare av variationen i arbetsmotivation och mellan 1 och 6 procent av variansen i arbetsprestation. Högre upplevd grad av distributiv rättvisa hängde samman med större arbetstrivsel och organisationsengagemang liksom med en mindre uppsägningsintention; dessutom, men tvärt emot antagandena, var sambandet med kontextuell prestation negativt (vilket möjligen kan antyda ett problem med orsaksriktning såtillvida att personer som ägnar sig mycket åt kontextuella beteenden kanske inte upplever att de får den lön de tycker sig förtjäna). Procedural rättvisa hade överlag relativt starka positiva samband med motivation och prestation (med undantag för de icke statistiskt säkerställda, svaga sambanden med uppsägningsintention och kontraproduktiva beteenden), vilket innebär att anställda som upplevde proceduren för lönesättning som rättvis också uppvisade mer motivation och bättre prestation. Mellanmänsklig rättvisa hade en relativt stor betydelse för samtliga typer av arbetsmotivation men var orelaterad till alla typer av arbetsprestation. Informativ rättvisa hade inga statistiskt säkerställda samband med något av de studerade utfallen.

Tabell 7.5. Den relativa betydelsen av lön, bakgrundsfaktorer och de fyra dimensionerna av lönerättvisa för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisationsengagemang	Uppsägningsintention	Uppgiftsprestation	Kontextuell prestation	Kontraproduktiva beteenden
Lön och bakgrundsfaktorer						
Lön (heltid)	.01	.05	.03	-.06*	.09*	-.04
Kön (kvinna)	.07*	.07*	-.06*	.09*	.05	-.14*
Anställningstid	.03	.03	-.13*	-.02	-.09*	-.07*
ΔR^2 (adj)	.03*	.05*	.02*	.01	.03*	.02*
Lönerättvisa						
Distributiv	.12*	.10*	-.21*	.01	-.17*	-.03
Procedural	.27*	.34*	-.06	.18*	.30*	.01
Mellanmänsklig	.19*	.20*	-.10*	-.05	.08	-.00
Informativ	-.06	-.04	.00	.01	.01	-.06
ΔR^2 (adj)	.20*	.27*	.10*	.05*	.06*	.01*
Total R^2 (adj)	.23*	.32*	.12*	.06*	.09*	.03*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter. ΔR^2 anger blockets bidrag till att förklara varians i den beroende variabeln. Total R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

Arbetsklimatets betydelse för motivation och prestation

Ytterligare en aspekt som kan förklara arbetsmotivation och arbetsprestation är individers upplevelser av arbetsklimatet. Att ha ett gott arbetsklimat – i termer av rimliga krav i arbetet och tillgång till resurser i arbetet för att möta de olika kraven – antas kunna påverka engagemang och ansträngning på jobbet och därmed kunna leda till högre arbetsmotivation och bättre arbetsprestation (för sammanställningar av kunskapsläget, se till exempel Miller, 2002; Sverke et al., 2016). Vi har i denna studie undersökt tre aspekter av arbetsklimatet vilka kan sägas spegla den psykosociala arbetsmiljön. Dessa aspekter utgörs av (1) autonomi, som reflekterar graden av kontroll, inflytande och självständighet i arbetet, (2) upplevd målklarhet, vilket speglar hur tydliga målen för arbetet är och (3) kvantitativ arbetsbelastning, vilket handlar om att ha allt för mycket att göra inom givna tidsramar. Medan autonomi och målklarhet utgör resurser i arbetet (och således är positiva aspekter i den psykosociala arbetsmiljön), är kvantitativ arbetsbelastning ett krav (och alltså en negativ aspekt av den psykosociala arbetsmiljön) (jfr. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Karasek & Theorell, 1990; Sverke et al., 2016).

Tabell 7.6 redovisar resultaten av de analyser som prövade den relativa betydelsen av arbetsklimat respektive lön och bakgrundsfaktorer. Tabellen visar att arbetsklimat var en viktig förklaringsfaktor för såväl arbetsmotivation som arbetsprestation. Totalt förklarade arbetsklimat mellan 11 och 39 procent ytterligare av variansen i arbetsmotivation och mellan 3 och 18 procent ytterligare av variationen i arbetsprestation. Autonomi hade ett positivt samband med arbetstrivsel, organisationsengagemang, uppgiftsprestation och kontextuell prestation; på motsvarande sätt hade autonomi ett negativt samband med uppsägningsintention och kontraproduktiva beteenden. Målklarhet följde i princip samma mönster, även om sambanden i många fall var svagare och sambandet med kontextuell prestation inte var statistiskt säkerställt. Det krav i arbetet som ingick i analysen (kvantitativ arbetsbelastning) uppvisade ett statistiskt säkerställt samband endast med kontextuell prestation, när hänsyn tagits till de andra variabler som ingick i modellen. Det positiva sambandet mellan arbetsbelastning och kontextuell prestation antyder, i kontrast mot antagandena, att personer som har mycket att göra på jobbet är mer benägna att ägna sig åt att hjälpa andra på jobbet och ta på sig uppgifter som ligger utanför rollbeskrivningen (något som kan antyda ett omvänt kausalt samband, det vill säga att kontextuella beteenden leder till ökad arbetsbelastning).

Tabell 7.6. Den relativa betydelsen av lön, bakgrundsfaktorer och arbetsklimat för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbetstrivsel	Organisationsengagemang	Uppsägningsintention	Uppgiftsprestation	Kontextuell prestation	Kontraproduktiva beteenden
Lön och bakgrundsfaktorer						
Lön (heltid)	.04	.07*	-.05	-.09*	.03	-.05
Kön (kvinna)	.06*	.06*	-.04	.07*	.05	-.12*
Anställningstid	-.01	-.02	-.10*	-.04	-.10*	-.05
ΔR^2 (adj)	.03*	.05*	.02*	.01	.03*	.02*
Arbetsklimat						
Autonomi	.43*	.52*	-.15*	.31*	.39*	-.07*
Målklarhet	.23*	.25*	-.21*	.21*	.05	-.10*
Arbetsbelastning	-.04	.01	.07	-.04	.14*	.05
ΔR^2 (adj)	.29*	.39*	.11*	.18*	.14*	.03*
Total R^2 (adj)	.32*	.44*	.13*	.19*	.17*	.05*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter. ΔR^2 anger blockets bidrag till att förklara varians i den beroende variabeln. Total R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

Den relativa betydelsen av olika faktorer för motivation och prestation

För att sätta betydelsen av lön och lönesättning i en mer omfattande relativ kontext gjordes en större analys där vi inkluderade alla de olika block som hittills varit föremål för prövning i detta kapitel (lön, demografiska bakgrundsfaktorer, faktorer i lönesättningen, personlighet, legitimitet i lönesättningen och arbetsklimat). Eftersom listan över inkluderade variabler är omfattande har vi i detta integrerande avsnitt valt att inom respektive block inkludera två aspekter som varit viktiga som enskilda faktorer. Vi inkluderade således i dessa integrerande analyser några av de faktorer inom respektive block som i de ovan redovisade analyserna visat sig ha störst betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation. Den förklarade variansen av respektive block i analysen speglar den ordning i vilken de lades in (där det blir ”svårare” för senare tillagda block att bidra till att förklara ytterligare variation i de olika motivations- och prestationsutfallen). De samband som redovisas (regressionsvikterna) kommer från analysens sista steg (då samtliga variabler ingick i modellen). Resultaten av dessa analyser redovisas i tabell 7.7.

Tabell 7.7. Den relativa betydelsen av lön, bakgrundsfaktorer, lönesättningsfaktorer, personlighet, lönerättvisa och arbetsklimat för arbetsmotivation och arbetsprestation.

Variabel	Arbets-trivsel	Organisations-engagemang	Uppsägnings-intention	Uppgifts-prestation	Kontextuell prestation	Kontraproduktiva beteenden
Lön och bakgrundsfaktorer						
Lön (heltid)	-.02	.01	.02	-.09*	.05	-.04
Kön (kvinna)	.05*	.04	-.05	.02	.01	-.10*
Anställningstid	.01	.00	-.11*	-.04	-.10*	-.05
ΔR^2 (adj)	.03*	.05*	.03*	.01*	.03*	.02*
Lönesättningsfaktorer						
Förtroende för chefens bedömning	.19*	.22*	-.11*	-.10*	-.04	.05
Kännedom om lönekriterierna	-.06*	-.03	-.00	-.02	.03	-.02
ΔR^2 (adj)	.20*	.26*	.09*	.03*	.03*	.01*
Personlighet						
Samvetsgrannhet	.06*	.10*	.02	.27*	.22*	-.12*
Neuroticism	-.12*	-.06*	.02	-.16*	-.12*	.17*
ΔR^2 (adj)	.04*	.04*	.00*	.16*	.10*	.06*
Lönerättvisa						
Distributiv	.08*	.06*	-.19*	.00	-.15*	-.04
Procedural	.11*	.14*	-.01	.07	.21*	-.02
ΔR^2 (adj)	.05*	.07*	.03*	.03*	.04*	.00*
Arbetsklimat						
Autonomi	.30*	.37*	-.08*	.26*	.29*	-.04
Målklarhet	.13*	.12*	-.15*	.19*	-.02	-.08*
ΔR^2 (adj)	.08*	.11*	.02*	.08*	.05*	.01*
Total R^2 (adj)	.40*	.53*	.17*	.31*	.25*	.10*

* Statistiskt säkerställt estimat ($p < .05$). Sambanden utgörs av standardiserade regressionsvikter när alla variabler inkluderats i analysen. ΔR^2 anger blockets bidrag till att förklara varians i den beroende variabeln. Total R^2 representerar vad alla inkluderade variabler sammantaget bidrar med i förklarad varians.

Lön och bakgrundsfaktorer

Tabell 7.7 visar att andelen varians i arbetsmotivation och arbetsprestation som kunde förklaras av lön och bakgrundsfaktorer var oförändrad, eftersom detta block lades in först i analysen. Däremot blev den relativa betydelsen av lön och bakgrundsfaktorer mindre när samtliga variabler ingick i analyserna. Efter hänsyn till alla andra variabler var sambanden överlag svagare och i många fall inte längre statistiskt säkerställda. Som framgår av tabellen var lön relaterat till endast uppgiftsprestation; detta samband var emellertid negativt, vilket troligtvis inte betyder att de som tjänar mer presterar sämre utan snarare att de som presterar mer tycker att de tjänar för lite i förhållande till vad de presterar. Kön var relaterat till färre utfallsvariabler än i tidigare analyser. Kvinnor upplevde större arbetstrivsel och var mindre benägna att ägna sig åt kontraproduktiva beteenden jämfört med män. Längre anställningstid hängde fortsatt samman med en lägre grad av uppsägningsintention liksom med mindre av kontextuell prestation.

Lönesättningsfaktorer

De två inkluderade lönesättningsfaktorerna (förtroende för chefens bedömning av prestation i arbetet och kännedom om lönekriterierna) förklarade mellan 9 och 26 procent ytterligare av variansen i arbetsmotivation och mellan 1 och 3 procent av variationen i arbetsprestation, efter att hänsyn tagits till lön och bakgrundsfaktorer. En högre grad av förtroende för chefens förmåga att bedöma den egna arbetsinsatsen hängde samman med större arbetstrivsel och organisationsengagemang liksom med en lägre benägenhet att säga upp sig. Dock blev sambandet med uppgiftsprestation negativt när alla andra förklaringsfaktorer inkluderades i analysen. Det enda kvarvarande statistiskt säkerställda sambandet för kännedom om lönekriterier, efter hänsyn tagen till samtliga övriga förklaringsfaktorer, gällde arbetstrivsel – och det relativa sambandet blev negativt. Sammantaget tappade lönesättningsfaktorerna i betydelse när övriga förklaringsfaktorer beaktades.

Personlighet

Personlighet förklarade mellan 0 och 4 ytterligare procentenheter av variansen i arbetsmotivation, och mellan 6 och 16 procent av variationen i arbetsprestation, efter att lön, bakgrundsfaktorer och lönesättningsfaktorer tagits med i analysen. Samvetsgrannhet uppvisade positiva samband med arbetstrivsel, organisationsengagemang, uppgiftsprestation och kontextuell prestation, liksom ett negativt samband med kontraproduktiva beteenden. Neuroticism var fortsatt negativt relaterat till arbetstrivsel, organisationsengagemang, uppgiftsprestation och kontextuell prestation, liksom positivt relaterat till kontraproduktiva beteenden, medan sambandet med uppsägningsintention inte längre var statistiskt säkerställt.

Lönerättvisa

Totalt förklarade lönerättvisa mellan 3 och 7 ytterligare procentenheter av variansen i arbetsmotivation och mellan 0 och 4 procent i arbetsprestation, efter att lön, bakgrundsfaktorer, lönesättningsfaktorer och personlighet lagts till i analysen. Den relativa betydelsen av distributiv lönerättvisa för motivation och prestation sjönk, men denna dimension av upplevd legitimitet uppvisade positiva samband med arbetstrivsel och organisationsengagemang och negativa samband med uppsägningsintention; det negativa sambandet med kontextuell prestation var fortsatt statistiskt säkerställt efter att hänsyn tagits till övriga variabler i analysen. De positiva sambanden för procedural lönerättvisa indikerar att upplevelser av att proceduren för lönesättning sker på ett rättvist sätt hängde samman med högre grad av arbetstrivsel, organisationsengagemang och kontextuell prestation.

Arbetsklimat

Arbetsklimat förklarade mellan 2 och 11 procentenheter ytterligare av variationen i arbetsmotivation och mellan 1 och 8 procentenheter ytterligare av variansen i arbetsprestation, efter att alla tidigare block lagts in i analysen. Efter att hänsyn tagits till övriga variabler i analysen hängde autonomi samman med alla typer av motivation och prestation (med undantag för kontraproduktiva beteenden). Målklarhet var positivt relaterat till arbetstrivsel, organisationsengagemang och uppgiftsprestation och dessutom negativt relaterat till uppsägningsintention och kontraproduktiva beteenden. Således var arbetsklimat av relativt stor betydelse för både arbetsmotivation och arbetsprestation.

Avslutande kommentar

I detta kapitel har vi studerat den relativa betydelsen av olika faktorer som kan bidra till motivation och prestation i arbetet. De inledande analyserna prövade förklaringsvärdet av ett tillagt block i taget, i relation till lön och bakgrundsfaktorer, medan den avslutande och integrerande analysen jämförde den relativa betydelsen av samtliga inkluderade block (lön, demografiska bakgrundsfaktorer, faktorer i lönesättningen, personlighet, lönerättvisa och arbetsklimat). Sammanfattningsvis kan vi konstatera att lönenivå i sig, liksom demografiska bakgrundsfaktorer, hade begränsad betydelse för arbetsmotivation och arbetsprestation när hänsyn tagits till övriga block av förklaringsfaktorer. Bland lönesättningsfaktorerna var förtroende för chefens förmåga att kunna bedöma ens arbetsinsats förknippad med högre motivation i arbetet. Personlighet var relativt viktigt, på så sätt att samvetsgrannhet hängde samman med framför allt bättre prestation, medan en negativ syn på tillvaron (neuroticism) visade sig ha negativ betydelse för de flesta av de studerade typerna av motivation och prestation. Upplevelser av rättvisa i lönesättningen hängde överlag samman med bättre motivation och prestation. Det block som generellt sett uppvisade starkast samband med de studerade utfallen utgjordes av arbetsklimat, där såväl autonomi i arbetet som tydliga mål hängde samman med de flesta motivations- och prestationsutfallen.

8. Diskussion och slutsatser

Denna rapport har skrivits inom ramen för forskningsprojektet ”Legitimitet i lönebildningen: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning”, som bedrivs vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, och som finansieras av Svenskt Näringsliv. Rapportens resultat baseras på en enkätundersökning som genomfördes år 2016 bland privatanställda i åldern 20–65 år som arbetade inom fem sektorer: bygg och installation, handel och besöksnäring, industri, service och tjänster samt transport. Utifrån ett obundet slumpmässigt urval om 1 000 personer inom varje sektor (stratum) skickades enkäter till totalt 5 000 personer. Svarsfrekvensen var 27 procent. Statistiska centralbyrån (SCB) administrerade enkätundersökningen och kunde – genom viktning utifrån sektor, kön, ålder, utbildning, födelseland, civilstånd och inkomst – se till att urvalet blev någorlunda representativt för privatanställda.

Det övergripande syftet med rapporten var att bidra till ökad kunskap om lönesättning inom privat sektor i Sverige, med ett särskilt fokus på individuell lönesättning. Detta övergripande syfte delades upp i följande fem delsyften, som innebar att beskriva:

1. Anställdas erfarenhet av hur lönesättningen går till.
2. Anställdas inställning till sitt nuvarande lönesystem och till individuell lönesättning.
3. Anställdas upplevelse av legitimitet i lönesättningen och betydelsen av faktorer som kan bidra till upplevelsen av legitimitet.
4. Hur lön och lönesättning hänger samman med motivation och prestation i arbetet.
5. Den relativa betydelsen av lön och lönesättning i förhållande till demografiska faktorer, upplevelser av legitimitet i lönesättningen, personlighet och arbetsklimat när det gäller motivation och prestation i arbetet.

Nedan beskrivs vad som framkom för varje delsyfte. Resultaten sätts i relation till tidigare undersökningar. Efter det följer en diskussion om metodologiska faktorer som bör beaktas vid tolkningen av studiens resultat. Kapitlet avslutas med våra slutsatser.

Anställdas erfarenhet av hur lönesättningen går till

Det fanns en stor variation mellan sektorerna när det gällde graden av individuell lönesättning. Detta är i linje med Medlingsinstitutets (2017) uppgifter om att lönesättningen i privat sektor omfattas av många olika avtalskonstruktioner. Då det inte var möjligt att i urvalet identifiera vilka personer som hade olika typer av avtal som svarar mot Medlingsinstitutets indelning i sju avtalskonstruktioner, frågade vi istället undersökningsdeltagarna om hur lönen bestämdes för deras del. Resultatet från undersökningen visade att andelen som svarade att lönen sattes ”i överenskommelse mellan mig och min chef” varierade från omkring 16 procent i transportsektorn till omkring 40 procent inom bygg och installation. Att sektorerna har olika avtalskonstruktioner är något som behöver beaktas när resultaten i denna rapport tolkas. En viss avtalskonstruktion behöver dock inte betyda att lönesättningen går till på ett visst sätt. Tidigare studier har exempelvis visat att det är långt ifrån alla chefer som har lönesamtal med sina medarbetare, även när lönesystemet kräver det (Wallenberg,

2012). Att införa en mer verksamhetsnära lönesättning tar tid. För medlemmar i fackförbundet Kommunal ökade andelen som rapporterade att de hade haft lönesamtal under en 12-årsperiod från 19 till 75 procent (Wallenberg, 2000, 2002, 2012).

Det fanns en stor variation mellan de fem sektorerna när det gäller vad som togs upp under lönesamtalet. Det framkom tydliga indikationer på att lönesamtal inte alltid lyckas skapa en tydlig koppling mellan lön och prestation. Det var även relativt många (ca 40 %) som uppgav att de inte kände till lönekriterierna särskilt väl eller inte alls. Även om avtalskonstruktionerna varierar har sannolikt de flesta någon form av lönekriterier. Faktorer som ålder, anställningstid och utbildningsnivå kan exempelvis utgöra lönekriterier i tariffsystem med centrala avtal. Av de som kände till lönekriterierna var det omkring en tredjedel som uppgav att kriterierna inte följdes särskilt väl eller inte alls. Liknande siffror har rapporterats i tidigare undersökningar från offentlig sektor, både gällande kännedom om lönekriterier och hur väl de följs (Wallenberg, 2012). Resultaten från vår studie indikerar dels att lönesystemen inte alltid efterföljs, dels att de anställda inte har förstått eller inte har tillräcklig kunskap om lönesystemen. Tidigare undersökningar har visat att när de anställda har varit med och tagit fram lönekriterierna ökar kunskapen, förståelsen och acceptansen för kriterierna (Alsterdal, 2005; Alsterdal & Wallenberg, 2009; Wallenberg, 2012).

Anställdas inställning till sitt nuvarande lönesystem och till individuell lönesättning

Anställdas syn på individuell lönesättning, framför allt inom offentlig sektor, har beskrivits i flera tidigare arbetsmarknadsrapporter (för en översikt, se Hellgren et al., 2017). Däremot finns inte särskilt många kartläggningar av uppfattningar om individuell lön inom privat sektor. Resultaten i denna rapport visar att en majoritet av de privatanställda trodde att individuell lönesättning kan gynna den egna löneutvecklingen, men samtidigt fanns en viss oro för att individuell lönesättning kan påverka verksamheten i en negativ riktning. Denna oro var särskilt markant bland kvinnor och LO-medlemmar. Mest positivt inställda till hur individuell lönesättning påverkar verksamheten var medlemmar inom Ledarna och fackförbund inom Saco, liksom män med chefsposition. En majoritet av undersökningsdeltagarna ansåg dock att det fanns skillnader i prestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter – och att sådana skillnader borde ge skillnader i lön. Personer med högre lönenivåer ansåg i större utsträckning än de med lägre lön att det förelåg sådana skillnader i prestation på arbetsplatsen. De flesta rapporterade också att sådana kriterier som är nära besläktade med individuell lönesättning (såsom kunskap och kompetens, ansvarstagande och kvalitet i arbetsutförandet) borde vara än mer styrande för lönen snarare än kriterier som är närmare besläktade med tariffsystem (såsom stigande ålder och anställningstid). Dessa resultat kan tolkas som att många tycker att någon form av differentiering i lön baserat på hur arbetet utförs är berättigad.

Kvinnor upplevde, inom samtliga sektorer, generellt en något lägre grad av jämställdhet i lönesättningen än män. Denna skillnad var störst inom industri samt service och tjänster. Det var färre kvinnor än män som hade rollen som lönesättande chef, vilket troligen har att göra med den ojämna könsfördelningen bland chefer i privat sektor generellt. Särskilt markant var skillnaden inom bygg och installation, där ca 92 procent av de lönesättande cheferna i vår undersökning var män. Det är i dagsläget inte känt om det har någon betydelse för lönesättningen om den lönesättande chefen är kvinna eller man eller om det spelar någon roll om medarbetaren har samma eller motsatt kön som sin lönesättande chef. Undersökningen visade också att kvinnor hade en lägre lönetillfredsställelse än män.

Anställdas inställning till individuell lönesättning tycks således variera. Inte minst väcker resultaten frågor om varför så pass många privatanställda hyste farhågor om att individuell lönesättning kan påverka verksamheten negativt, trots att många trodde att det kan påverka den egna löneutvecklingen positivt. Det kan vara intressant för framtida undersökningar att parallellt med att studera konsekvenser för anställdas motivation och prestation i arbetet även söka ta reda på mer om hur de anställda upplever att individuell lön påverkar verksamheten som helhet.

Anställdas upplevelser av legitimitet i lönesättningen

I denna rapport har vi undersökt legitimitet i lönesättningen utifrån fyra olika dimensioner av upplevd lönerättvisa (distributiv, procedural, mellanmänsklig och informativ lönerättvisa). Sektorerna skilde sig åt när det gällde upplevelser av lönerättvisa. Anställda inom bygg och installation, industri samt service och tjänster rapporterade generellt sett högre nivåer av upplevd rättvisa medan transportsektorn samt handel och besöksnäring generellt hade lägre medelvärden. Dessa skillnader kan till viss del ha att göra med att avtalskonstruktionerna ser olika ut inom olika sektorer; exempelvis är tarifflöner vanliga inom transport. Skillnaderna kan även ha att göra med hur lönesättningen faktiskt genomförs i praktiken. I likhet med tidigare forskning, som har visat att tydlighet i prestationsbedömningar är relaterat till upplevelser av rättvisa när det gäller hur lönesättningen går till (Erdogan, 2002; Gilliland & Cahn, 2001), visar resultatet från denna undersökning att de som tyckte att lönekriterierna följdes, de som hade haft lönesamtal och de som förstod hur chefen hade bedömt deras arbetsinsats rapporterade högre nivåer av upplevd rättvisa i lönesättningen. Att få återkoppling på utfört arbete var också relaterat till högre grad av lönerättvisa, vilket också är i linje med vad som framkommit i flera tidigare studier (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007; Erdogan, 2002; Eriksson et al., 2011; Gilliland & Cahn, 2001; Maaniemi, 2013). Faktorer som tidigare forskning har visat hänger samman med en högre grad av upplevd lönerättvisa verkar således gälla även för anställda inom svensk privat sektor.

När det gäller kön var det en av de fyra dimensionerna av upplevd lönerättvisa som skilde sig mellan kvinnor och män – nämligen den procedurala dimensionen av rättvisa (det vill säga hur själva proceduren för lönesättningen går till). Kvinnor rapporterade något lägre grad av procedural lönerättvisa än män. När distributiv och procedural rättvisa har studerats generellt i internationella studier, det vill säga inte specifikt kopplat till lön, har inga eller små skillnader framkommit i rapporterad rättvisa mellan kvinnor och män (Cohen-Charash & Spector, 2001). När könsskillnader i lönerättvisa har studerats i kvinnodominerade yrken (sjuksköterskor och undersköterskor) i en svensk kontext, har kvinnor rapporterat högre grad av lönerättvisa än män (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007). Dessa resultat antyder att flera olika faktorer spelar roll för lönerättvisa och att dessa faktorer, i vissa fall, samvarierar med kön.

Resultaten i denna rapport visar att chefer upplevde sin lönesättning som mer rättvis än anställda utan chefsansvar. Detta skulle kunna ha att göra med att chefer har större insyn i hur lön sätts och att löneprocessen därför är tydligare för chefer. Andra förklaringar kan vara att chefer har större möjlighet ett påverka sin situation. Kontroll har i tidigare studier visat sig vara relaterat till högre grad av upplevd rättvisa (Elovainio, Kivimäki & Helkama, 2001). En liknande förklaring skulle kunna gälla för varför de med högre lön upplevde sin lön som mer rättvis. Högre lön hänger ofta samman med högre position och ett större beslutsutrymme. Det verkar dock inte enbart vara så enkelt att högre lön ger en högre grad av upplevd rättvisa, vilket understryks av att lönenivå interagerade med grad av återkoppling. Personer med lägre lön men hög grad av återkoppling rapporterade i princip lika hög grad av rättvisa som de som hade högre lön men låg grad av återkoppling.

Betydelsen av lön och lönesättning för motivation och prestation

Det har föreslagits att belöningar i arbetet och individuell lönesättning kan stimulera till högre arbetsmotivation och ge förbättrade individuella prestationer (Cerasoli et al., 2014, 2016; Hellgren et al., 2017). De resultat som redovisas i denna rapport visar att vissa aspekter av individuell lönesättning var förknippade med högre arbetsmotivation och arbetsprestation. Emellertid var resultaten inte entydiga. När svaren analyserades utifrån tre grupper med olika lönenivåer (utan att ta hänsyn till andra faktorer) pekade resultatet på att de inom gruppen med den högsta lönenivån hade högre arbetsmotivation än de inom gruppen med den lägsta lönenivån, medan mönstret inte var lika tydligt för prestation i arbetet. De som hade haft lönesamtal skattade sin motivation och sin kontextuella prestation som högre jämfört med anställda som inte hade haft lönesamtal. Att ha god kännedom om lönekriterierna var relaterat till de positiva aspekterna av arbetsmotivation och arbetsprestation, men däremot inte till de mer negativa aspekterna (uppsägningsintention och kontraproduktiva beteenden).

Att ha förtroende för sin chefs förmåga att bedöma prestation var en viktig förklaring till graden av arbetsmotivation (i termer av arbetstrivsel, organisationsengagemang och mindre intention att säga upp sig) – och hade även en viss betydelse för prestation i arbetet. Detta pekar på vikten av chefernas roll i lönesättning. Att chefer har förmåga, och organisatoriska förutsättningar, att skapa en positiv och förtrolig relation med sina medarbetare verkar vara viktigt för de anställdas motivation och prestation i arbetet. Även upplevelsen av jämställdhet i lönesättningen kunde förklara en viss del av de anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation. Det tycks således vara viktigt för anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation att lönesättningen upplevs som jämställd och att det finns ett förtroende för chefens förmåga att bedöma arbetsutförandet.

När den relativa betydelsen av flera faktorer undersöktes (lönenivå, bakgrundsfaktorer, upplevelser av hur lönesättningen går till, legitimitet i lönesättningen, personlighet och arbetsklimat) visade resultaten inte överraskande att de flesta faktorer minskade i betydelse ju fler förklaringsfaktorer som togs med. Resultaten antyder att lön och demografiska bakgrundsfaktorer (kön och anställningstid) kan spela en viss roll för arbetsmotivation och arbetsprestation. Dock hade de flesta av de andra områdena ett högre förklaringsvärde än lön, kön och anställningstid. Faktorer i lönesättningen, särskilt förtroende för chefens förmåga att bedöma prestation, hade ett betydande samband med arbetsmotivation, även i jämförelse med de andra faktorer som inkluderades i den jämförande analysen. Arbetsklimat (autonomi och målklarhet) och personlighet (samvetsgrannhet och neuroticism) var betydelsefulla för arbetsprestation. Relativt sett hade arbetsklimatsfaktorerna starkare samband med de olika indikatorerna av arbetsmotivation och arbetsprestation jämfört med övriga faktorer. Även personlighet hade starkare samband med motivation och prestation än faktorer i lönesättningen och lönerättvisa. Dock hade lönerättvisa viss betydelse för motivation och kontextuell prestation, det vill säga den typ av prestationer som går utöver den som ingår i rollbeskrivningen.

Metoddiskussion

Denna rapport bygger på en enkätundersökning som genomfördes under 2016. Urval och enkätutskick sköttes av Statistiska centralbyrån (SCB). Enkäterna skickades till 5 000 anställda i åldern 20–65 år inom fem olika sektorer i privat sektor: bygg och installation, handel och besöksnäring, industri, service och tjänster samt transport. Urvalet baserades på det register som fanns tillgängligt vid enkätutskicken, vilket var yrkesregistret för år 2013. Eftersom det finns en rörlighet mellan privat och offentlig sektor, liksom mellan olika branscher, innebar detta att en del fick enkäten fast de inte skulle ha fått den och att en del som borde ha ingått i urvalet inte inkluderades,

vilket kan ha bidragit till en låg svarsfrekvens (27 %). De flesta enkätundersökningar har också en skevhet i svarsbenägenhet så att personer med lägre inkomst och kortare utbildning svarar i mindre utsträckning. Detta gällde även för denna undersökning. Tack vare SCB:s register kunde dock vikter tas fram som i viss utsträckning kompenserade för skevheter i svarsfrekvens. Dessa vikter har använts i samtliga analyser och gör att resultaten kan anses någorlunda representativa för anställda i de fem sektorerna. Det var inte möjligt att endast undersöka anställda med individuell lönesättning eftersom det inte finns något register som gör det möjligt att identifiera vilka anställda som har vilka avtalskonstruktioner. Resultaten i rapporten beskriver istället upplevelser av den lönesättning som sker inom de fem undersökta sektorerna.

Resultaten i denna rapport bygger på tvärsnittsdata, vilket innebär att det är samband eller samvariationer som beskrivs. Det är däremot inte möjligt att, utifrån analyserna i denna rapport, säga åt vilket håll sambanden går (det vill säga vad som orsakar vad) eller om det finns en eller flera ytterligare faktorer som ligger bakom de identifierade sambanden. Även om vi exempelvis fann samband mellan högre lön och högre motivation i arbetet är det inte möjligt att säga att det är den högre lönen som orsakar högre motivation – sambandet kan lika gärna vara motsatt, på så sätt att en högre motivation resulterar i högre lön. Det kan även finnas ytterligare faktorer som påverkar både lön och motivation, såsom utbildningsnivå, typ av arbete eller allmänt välbefinnande. Att ta med många faktorer i analyserna, som görs i kapitel 7, är ett sätt att få med flera alternativa förklarande faktorer. Detta ger en indikation på vilka faktorer som är mest väsentliga för motivation och prestation för anställda i privat sektor.

Slutsatser

De resultat som redovisas i denna rapport tyder på att lönen som sådan har viss betydelse för anställdas arbetsmotivation och arbetsprestation, men att sådant som har att göra med hur lönesättningen går till och själva arbetsklimatet är än viktigare. Faktorer som att känna till lönekriterier, att ha förtroende för chefens förmåga att bedöma ens arbetsinsats, att uppfatta lönesättningen som legitim eller rättvis och att ha autonomi och tydliga mål i arbetet hänger ihop med högre arbetsmotivation och bättre arbetsprestation. Personlighet har också viss betydelse för motivation och prestation. Resultaten från undersökningen indikerar att lönen utgör en pusselbit som – tillsammans med faktorer i lönesättningen, legitimitet, arbetsklimat och personlighet – är väsentlig för anställdas motivation och prestation i arbetet.

Utifrån de analyser som redovisas i denna rapport framkom att många inom privat sektor tycker att det finns skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter och att det är rimligt att skillnader i prestation ger skillnader i lön. Många tror att deras egen löneutveckling gynnas av individuell lönesättning, samtidigt som det finns en oro över att individuell lönesättning kan vara mindre bra för verksamheten. Resultaten visar vidare att det är många inom privat sektor som inte har lönesamtal, som inte känner till lönekriterierna eller som tycker att lönekriterierna inte följs. Det finns således ett behov att utveckla arbetet med lönesättningen på företagen och förtydliga hur lönesättningen går till. Att veta vad som ligger till grund för lönen – oavsett om det är en individuell arbetsinsats, kompetens, ansvar eller ålder och anställningstid – bidrar till positiva konsekvenser. Upplevelser av att lönesättningen är legitim och rättvis – oavsett hur själva löneavtalet ser ut – verkar också vara positivt för motivation och prestation. Individuell lönesättning innebär ofta att ett stort ansvar läggs på lönesättande chefer. I denna rapport framkom att anställdas upplevelser av att deras chef kan bedöma deras arbetsinsats är av central betydelse, vilket pekar på vikten av att lönesättande chefer har förutsättningar att bedöma de anställdas arbetsinsatser.

Det är de lönesättande cheferna som kommunicerar och, ur medarbetarnas synvinkel, representerar och personifierar hur lönesättningen går till. En viktig del i detta är att cheferna ansvarar för att bedöma sina medarbetares prestationer i arbetet och grad av måluppfyllelse i relation till de kriterier som satts upp. Det innebär att cheferna måste ha god kännedom om lönesättningsprocessen och lönekriterierna, ha förmåga att bedöma sina medarbetare på ett konsekvent och tillförlitligt sätt samt ge legitima och väl underbyggda motiveringar för sina prestationsbedömningar liksom hur dessa resulterar i bättre eller sämre löneutveckling. Inte minst viktigt i detta sammanhang är att cheferna ger god och adekvat återkoppling på sina medarbetares arbetsutförande; sådan återkoppling bör ske kontinuerligt, gärna i nära anslutning till en aktuell händelse, och fokusera på specifika beteenden i en aktuell situation snarare än att vara svepande och relatera till större och mer allmänna situationer och händelser. Med andra ord kan chefer beskrivas som bärare av lönesystemet – och deras agerande är centralt för att lönesättningen ska upplevas som legitim. För att detta ska kunna uppnås är det viktigt att kontinuerligt arbeta med utbildning och utveckling av lönesättande chefer (se även Hellgren et al., 2017, för en vidare diskussion om detta).

En del chefer kan uppleva lönesättning som en extra arbetsbörda som kommer med jämna mellanrum. En viktig förutsättning för att lönesättning ska fungera som ett medel att styra verksamheten är dock att arbetet med lönesättning integreras i – och blir en naturlig del av – verksamheten och verksamhetsutvecklingen. Annars riskerar löneprocessen att bli något av en ”sidovagn” som inte hänger ihop med den övriga verksamheten. Detta kräver att de kriterier som ska resultera i löneutveckling av de anställda upplevs fånga det som är centralt för verksamheten. Chefers förmåga att bedöma hur väl anställda uppnår målen i sitt arbete, att premiera sådant som gynnar verksamheten och att ge kontinuerlig återkoppling kan sägas vara naturliga och viktiga ingredienser i ledarskap rent generellt (Barling, 2014). Sådana faktorer tycks vara vad som krävs för att lönesättning ska ha förutsättningar att resultera i högre arbetsmotivation och bättre arbetsprestation, samtidigt som de också kan skapa ett gott arbetsklimat. Att se till att lönesättningen är tydlig och uppfattas som legitim och rättvis skapar, tillsammans med ett gott arbetsklimat, förutsättningar för hög grad av motivation och prestation i arbetet. Avslutningsvis kan vi konstatera att en tydlig fokusering på att utveckla chefernas arbete med lönesättningen – och därmed med verksamhetsutvecklingen – kan vara en god investering för att öka organisationens möjligheter att uppnå avsedda konsekvenser i form av ökad motivation och prestation bland de anställda.

Referenser

Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, s. 267–289). New York: Academic Press.

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.

Andersson-Stråberg, T, Hellgren, J., & Sverke, M. (2005). Att få vad man förtjänar: Rättviseupplevelser 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.

Barling, J. (2014). *Science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford: Oxford University Press.

Barrick, M. R. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance, 18*(4), 359–372.

Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Stockholm: Natur & Kultur.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication 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.

Bygren, M. (2004). Pay reference standards and pay satisfaction: What do workers evaluate their pay against? *Social Science Research, 33*, 206–224.

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., & Nassrelgrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and need for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, *40*, 781–813.

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.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner; F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

Elovainio, M., Kivimäki., M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 418–424.

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.

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.

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.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432.

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Red.) (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Hellgren, J., Falkenberg, H., Malmrud, S., Eriksson, A., & Sverke, M. (2017). *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karlström, K., & Regnér, H. (2017). *Att ge lön för mödan: Chefers erfarenheter av individuell lönesättning*. Stockholm: Saco.

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).

McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5281–5290.

Medlingsinstitutet (2017). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2016: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.

Medlingsinstitutet (2007). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2006: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.

Miller, J. (2002). Creating a work climate that motivates staff and improves performance. *The Manager, 11*(3), 1–21.

Neu Morén, E. (2011). Mycket väsen för lite ull. I N. Karlsson, & A. Thorstensson (Red.), *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 101–123). Stockholm: Norstedts.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology, 56*, 571–600.

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.

SCB (2017). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2015: Ojämn könsfördelning bland chefer*. Stockholm: SCB (Statistiknyheter 2017-03-08: https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/).

SOU 2006:32. *God sed vid lönebildning: Utvärdering av Medlingsinstitutet*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay: Attitudes and fairness perceptions*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet (Doktorsavhandling).

Stråberg, T., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Gender equality and the individualized pay-setting process. I M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten, N. Hakonen, R. Lucas, & H. Thierry (Red.), *Reward management: Facts and trends in Europe* (s. 48–68). Lengerich, Tyskland: Pabst Science Publishers.

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).

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

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

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

www.svensktnaringsliv.se
Storgatan 19, 114 82 Stockholm
Telefon 08-553 430 00

Arkitektkopia AB, Bromma, 2018