Lön, motivation och prestation:

Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning

Företags- och medarbetarnära lönebildning blir allt vanligare. Den utvecklingen baseras på antaganden om att lön och löneutveckling bidrar till ökad motivation och goda arbetsprestationer, och att den gör det lättare för arbetsgivare att rekrytera och behålla attraktiva medarbetare. En tydligare uttalad koppling mellan anställdas arbetsutförande och lön antas alltså bidra till att verksamheten utvecklas.

Samtidigt är lön en av flera olika faktorer som kan bidra till ökad motivation hos medarbetare och det finns andra faktorer än lön som kan ha större betydelse för motivationen.

En förutsättning för att lön ska fungera som en motivationsfaktor är att lönesättningen upplevs som legitim och rättvis. Men för att nå dit behövs det kunskap om de psykologiska mekanismerna som ligger bakom upplevelser av legitimitet, liksom om hur lön och lönesättning hänger samman med motivation och prestation i arbetet.

För att bidra med ökad kunskap och utveckling inom företags- och medarbetarnära lönebildning samarbetar Svenskt Näringsliv med en forskargrupp på Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Syftet med projektet är att öka kunskapen om lön och lönesättning, främst inom privat sektor. Ambitionen är att kunskapen sedan kan omsättas i verksamheter så att lönebildningen ska kunna fungera så bra som möjligt utifrån både företag och medarbetare.

Den här första rapporten är en kunskapssammanställning som beskriver det aktuella forskningsläget när det gäller individuell lön, motivation och prestation, och även hur anställda ser på individuell lön samt utmaningar för lönesättande chefer.

Rapporten baseras på en systematisk genomgång av den litteratur som finns på området. Eftersom det inte finns särskilt mycket svensk forskning inom området har även utländsk forskning studerats. Rapporten sammanställer den svenska och internationella litteraturen om lön, motivation och prestation.

Lön kan bidra till motivation och prestation

Det har befarats att monetära belöningar kan ha en hämmande effekt på motivation. Senare forskning, som baseras på sammanställningar av många fältstudier av lön för arbete, har dock visat att yttre incitament kan främja den inre motivationen och bidra till goda arbetsprestationer. En förutsättning är då att individen inte känner sig styrd eller kontrollerad av lönesystemet utan upplever egenkontroll och autonomi i situationen.

Motivation ses ofta som en grund för individers prestation, men vad som skapar motivation är omdiskuterat:

- Självbestämmandeteorin skiljer mellan motivation som beror på yttre faktorer och motivation som beror på inre faktorer hos individen. Ju mer en individs behov av självbestämmande – autonomi,

kompetens och samhörighet – uppfylls, desto mer kommer motivationen att vara inre. Det innebär att individer som främst drivs av externa drivkrafter tenderar att visa mer av yttre motivation. För individer som på eget initiativ kan välja stimulerande arbetsuppgifter och därigenom hitta en större mening i arbetet dominerar i stället den inre motivationen.

- Målstyrningsteorin konstaterar att mål måste vara tydliga och på en lagom svårighetsnivå för att vara motiverande. Individen måste också kunna se relevansen med målen och acceptera dem. Enligt den här teorin har feedback en viktig betydelse eftersom det krävs regelbunden återkoppling på hur individens beteenden svarar mot de uppsatta målen.

Både yttre och inre motivation tycks kunna påverka arbetsprestation, men sambandet är starkare för inre motivation. Viss forskning tyder på att kopplingen mellan belöning och prestation är starkare när arbetsuppgifterna är mindre komplexa, och därmed lättare att bedöma.

Den mest nyliga forskningen konstaterar att en viktig förutsättning för att belöningar ska bidra till god arbetsprestation är att belöningen inte får upplevas som alltför styrande – och därmed undergräva behovet av självbestämmande. Det innebär att lönen inte får vara alltför intimt förknippad med själva arbetsutförandet.

Prestation kan definieras som något individen gör och som kan utvärderas, och kan delas in i tre dimensioner:

- Beteenden som relaterar till utförandet av själva arbetsuppgiften

- Beteenden som hjälper organisationen att nå sina mål

- Beteenden som motverkar organisationens måluppfyllelse

Lönen är alltså en faktor som bidrar till motivation och prestation men allra viktigast är snarare arbetet i sig. Olika aspekter av arbetsklimatet, eller den psykosociala arbetsmiljön, formar de anställdas motivation, attityder och beteenden. Till exempel möjligheten till kompetensutveckling, kontroll, stöd, ledarskap och återkoppling i arbetet. Även individens begåvning och personlighet har betydelse.

Så upplever anställda individuell lönesättning

Rapporten visar att merparten av de yrkesverksamma anser att skillnader i prestation ska avspeglas i lönen, men det ser lite olika ut i olika grupper. Chefer är mer positiva till individuell lönesättning än medarbetare, yngre är mer positiva än äldre, och akademiker är mer positiva än de med en annan utbildningsbakgrund.

De branscher som redan har en stor andel individuella löner är mer positiva än de som inte har det. Däremot verkar det inte skilja mellan hur män och kvinnor ser på individuella löner.

Men trots att många anställda vill att lönen ska baseras på prestation så upplevs det inte alltid fungera så bra i praktiken. Det kan till exempel handla om att anställda inte känner till lönekriterierna, att de inte ser en tydlig koppling mellan prestation och löneutveckling eller att de inte ens har lönesamtal.

Betydelsen av legitimitet

Nyckeln till att lyckas med individuella löner, så att lönen motiverar och bidrar till en högre prestation, är att medarbetarna upplever lönesättningen och hela löneprocessen som legitim och rättvis. Grunden för det är att de känner till vad som bedöms och förstår hur processen för att bedöma prestationen och sätta lön går till.

Samtidigt varierar det vad som anses rättvist mellan olika individer, tidpunkter eller situationer. Den befintliga forskningen kring kopplingen mellan lön och upplevelsen av rättvisa visar att det inte bara är lön eller löneökningar som påverkar känslan av legitimitet och rättvisa.

Det har också stor betydelse hur prestationen bedöms och hur lönesamtalen går till. På samma sätt är det viktigt att medarbetarna känner till och accepterar lönekriterierna och att de får kontinuerlig återkoppling på sitt arbete.

Upplevelsen av lönerättvisa kan beskrivas med fyra dimensioner:

- Distributiv rättvisa; hur lön och löneökningar fördelas i en organisation.

- Procedural rättvisa; hur lönesystemet är utformat, relevansen av bedömningskriterierna och möjligheten att påverka bedömningen eller utfallet.

- Mellanmänsklig rättvisa; om medarbetaren blir behandlad värdigt, respektfullt och icke-diskriminerande i löneprocessen.

- Informativ rättvisa; om medarbetaren har fått adekvat och tillräcklig information om löneprocessen och vad som ligger till grund för den egna lönen.

Det finns få studier, särskilt svenska, kring motivation och prestation i relation till legitimitet i lönesättningen. De studier som finns tyder dock på att upplevd rättvisa i lönesättningen har viss betydelse för exempelvis medarbetares attityder till arbetet och tillfredsställelse med lönen.

Däremot finns det en omfattande internationell litteratur om generella upplevelser av att bli rättvist behandlad av den organisation man är verksam i. Dessa studier pekar på att upplevd organisationsrättvisa har betydelse för bland annat motivation och prestation.

Chefens utmaningar

För att individuell lönesättning ska upplevas som legitim spelar cheferna en stor roll. Den lönesättande chefen måste själv känna väl till lönesystemet och förstå hur det hänger ihop med verksamhetens mål för att ska kunna göra riktiga bedömningar av medarbetarnas arbete.

Många chefer tycker att det är svårt att tillämpa lönekriterier och eller att väga dem rätt när de bedömer sina medarbetares prestationer. Det är företagets ansvar att cheferna har de förutsättningar de behöver.

Individuell lönesättning ställer chefer inför en del utmaningar:

- Vilka verktyg och förutsättningar finns för att kunna göra tillförlitliga bedömningar av medarbetarnas arbetsprestation?

- Vilket handlingsutrymme och vilka påverkansmöjligheter har chefen i lönesättningen?

- Hur kan chefer hantera att den summa som ska fördelas är begränsad?

- Hur håller man ett bra lönesamtal?

- Vilken tillgång till stöd och utbildning har chefen när det gäller lönesättning?

För att chefen ska kunna göra en tillförlitlig bedömning krävs tydliga kriterier som alla accepterar, stöd i form av utbildning och träning, men också dialog med andra chefer i organisationen. Ett bra lönesamtal förutsätter att chefen är väl förtrogen med bedömningskriterierna och har möjlighet att bedöma vad medarbetaren presterar.

Återkoppling på prestationen i förhållande till gällande kriterier och hur målen har uppfyllts, är också betydelsefullt. Här säger forskningen att det är viktigt att återkopplingen gäller personens beteende i arbetsutförandet snarare än att den handlar om personfrågor. Den ska vara konkret och saklig, och innehålla konkreta förslag på ett förbättrat beteende. Effektivast är återkoppling när den kommer i nära anslutning till en specifik aktuell händelse och inte sveper över flera tillfällen och situationer. Med andra ord är återkoppling som sker kontinuerligt och ofta bäst.

För att individuella löner ska fungera som ett effektivt styrmedel krävs det att lönesättning ingår i det dagliga arbetet och inte ses som en sidouppgift.

Slutsats

När lönesättningen tydligt premierar det som leder mot organisationens mål, och blir en naturlig del av verksamhetsutvecklingen, finns det goda förutsättningar för att lön ska bidra till ökad motivation hos de anställda.

Samtidigt är det svårt att entydigt säga vad som har med lönen att göra, och vad som har med andra faktorer att göra, när det gäller att förklara vad som skapar motivation och goda prestationer. Det handlar om ledarskap, arbetsmiljö, arbetsgemenskap och att arbetet i sig motiverar.