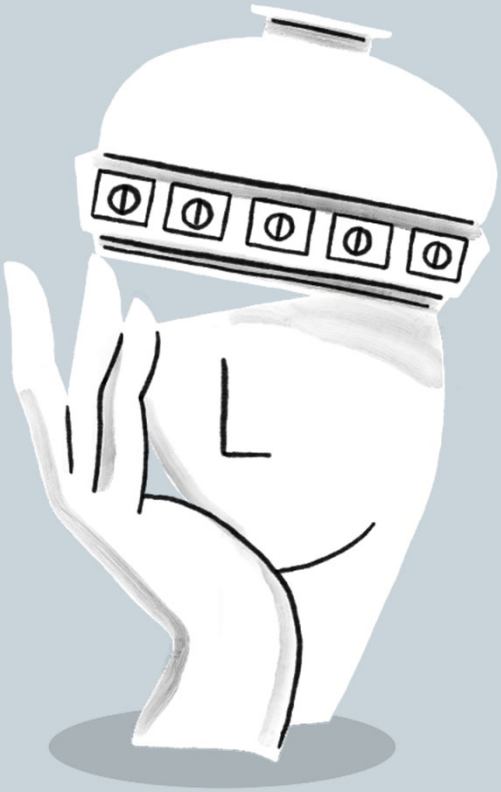
Upplevd rättvisa i lönesättning

Dr. Constanze Eib
Associate Professor, Handelshögskolan Stockholm
Constanze.Eib@hhs.se

Vad är viktigt för att lönesättningen ska upplevas som rättvis?

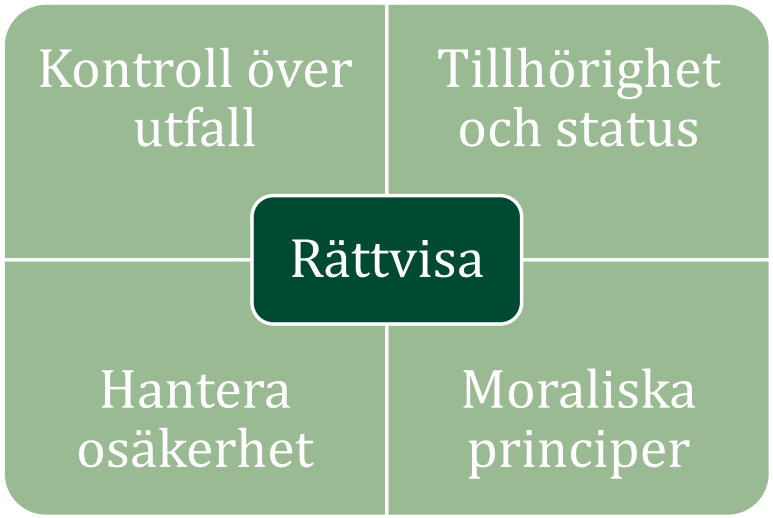


Agenda

- Varför är rättvisa på jobbet viktigt?
- Vad innebär rättvisa på jobbet?
- Hur skapar man en löneprocess som medarbetare och chefer upplever som rättvis?
- Hur hänger rättvisa på jobbet ihop med motivation och prestation?



Varför är rättvisa på jobbet viktigt?





video från ett föredrag av primatologen Frans de Waal

Varför är rättvisa på jobbet viktigt?

Arbetsrelaterade utfall

- Arbetstillfredsställelse, engagemang, arbetsprestation
- Avsikt att lämna arbetsgivaren, personalomsättning
- Samarbete i team, produktivitet, kundnöjdhet

Förbättrad rättviseupplevelser i beslutsprocesserna hängde samman med ökad arbetstillfredsställelse, jämfört med oförändrad rättviseupplevelser.
(Herr et al., 2020)

Hälsorelaterade utfall

- Depressiva symptom, utmattning, somatiska besvär, antidepressiva läkemedel
- Sjukfrånvaro, sjukdomar

Hög upplevd rättvisa i chefens bemötande var förknippad med 45 % lägre risk att avlida i hjärt-kärlsjukdom jämfört med låg eller medelhög upplevd rättvisa.
(Elovainio, et al., 2006)

Elovainio, M., Leino-Arjas, P., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality : a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, *61*, 271-274.
Herr, R. M., Almer, C., Bosle, C., & Fischer, J. E. (2020). Associations of Changes in Organizational Justice with Job Attitudes and Health—Findings from a Prospective Study Using a Matching-Based Difference-in-Difference Approach. *International Journal of Behavioral Medicine, 27(1)*, 119-135.

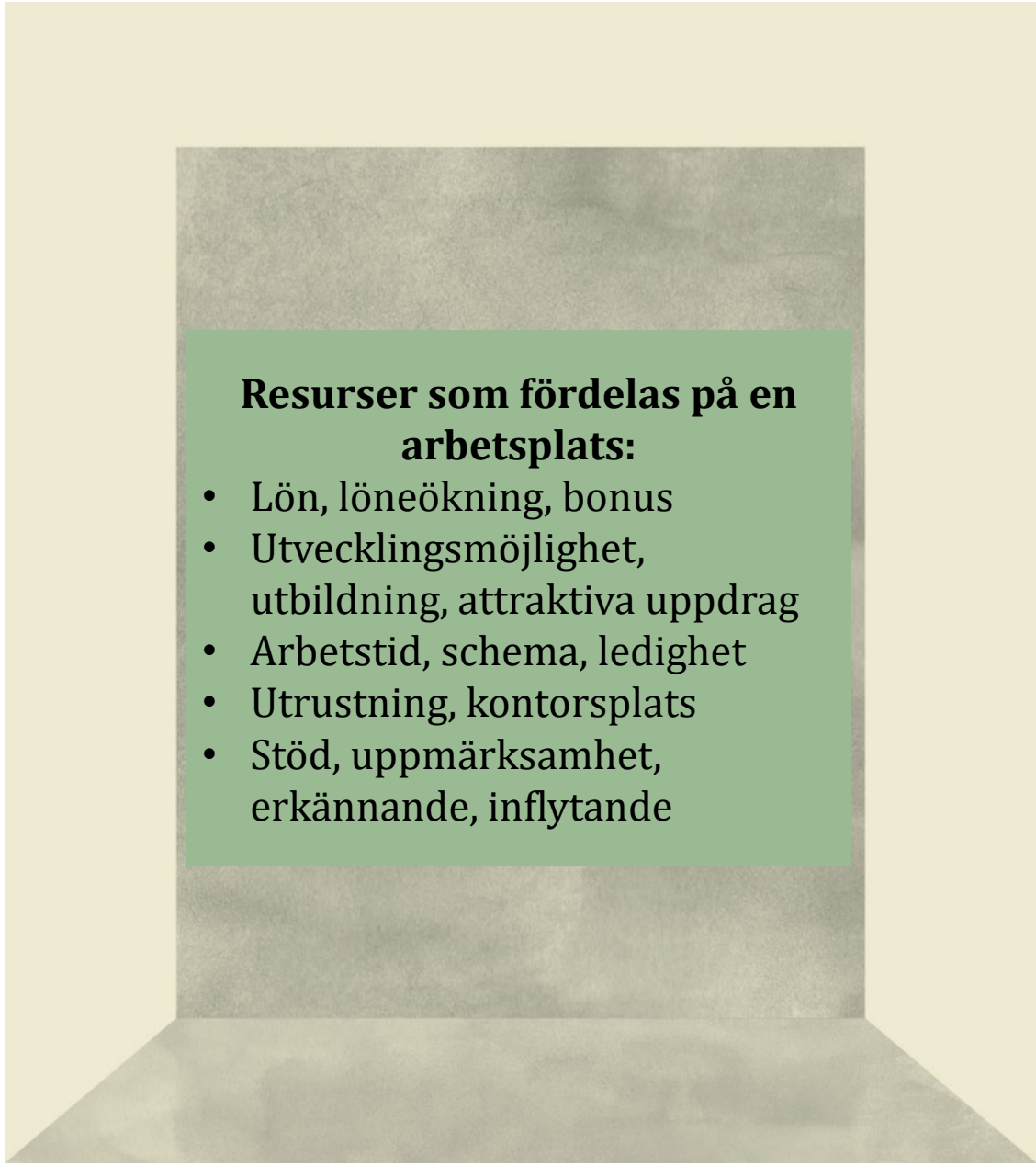
Vad innebär rättvisa på jobbet?

= Distributiv rättvisa gäller vem som får vad och på vilken grund

Efter bidrag

Lika fördelning

Efter behov

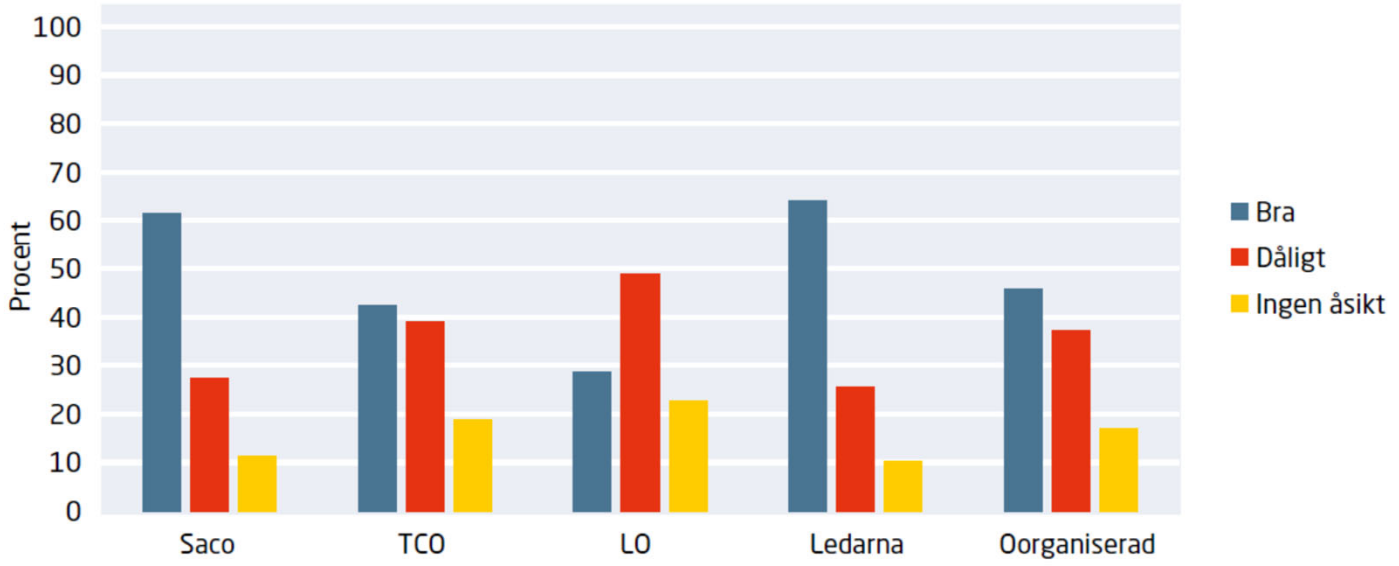


Vad innebär rättvisa på jobbet?

= Distributiv rättvisa gäller vem som får vad, och på vilken grund

- Efter bidrag
- Lika fördelning
- Efter behov

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



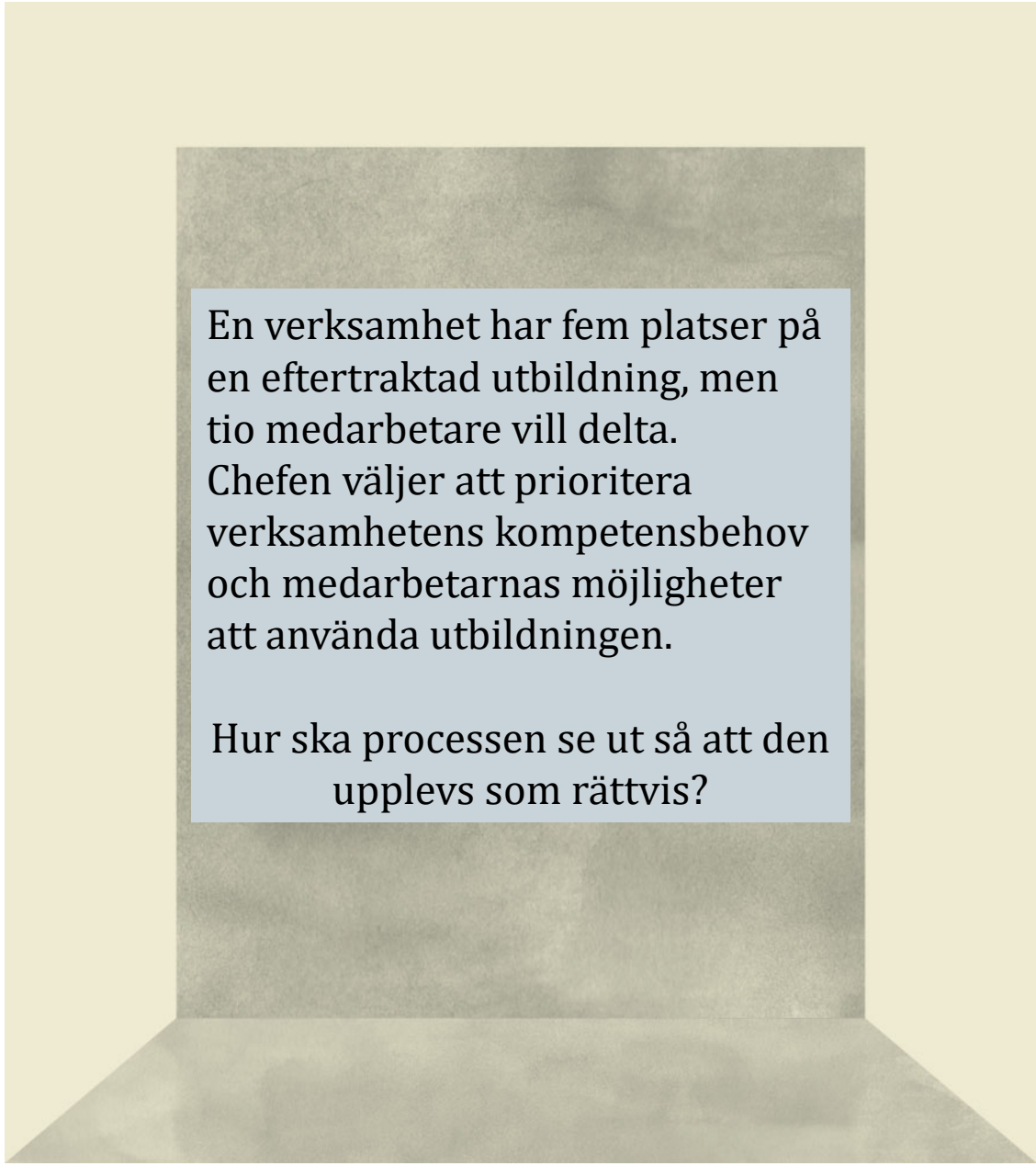
Vad innebär rättvisa på jobbet?

= Procedural rättvisa gäller hur beslut fattas och hur rättvis beslutsprocessen upplevs vara

- Möjlighet att komma till tals
- Konsekvent tillämpning av kriterier
- Opartiskhet
- Korrekt underlag
- …..

Om beslutsprocessen upplevs som rättvis, är det lättare att acceptera ett negativt beslut.

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS



Vad innebär rättvisa på jobbet?

= Interaktiv rättvisa (mellanmänsklig, informativ) gäller hur vi blir bemötta och vilken information vi får i samband med beslut

- Bemötande med respekt och värdighet
- Artighet och hänsyn

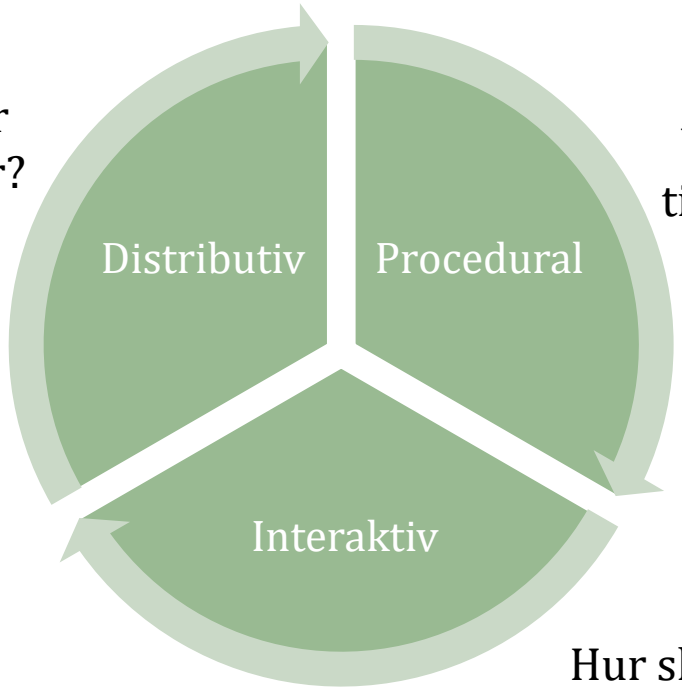
- Ärliga och tydliga förklaringar
- Tillräcklig och relevant information i tid



STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Vad innebär rättvisa på jobbet?

På vilka grunder fördelas resurser?

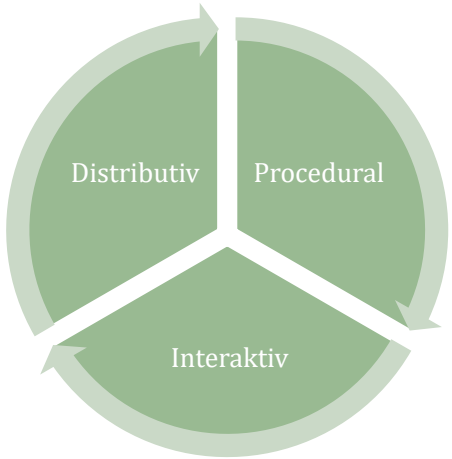


Vilka processer leder till beslut om resurser?

Hur sker kommunikationen?

Subjektiv upplevelse

Vad innebär rättvisa på jobbet?



Tänk er två medarbetare som har samma jobb och presterar lika bra i dag. Den ena tjänar 37 000 och den andra 40 000.

- Chefen säger: *"Lönerna speglar vad vi behövde betala när vi rekryterade."*
- Den lägre avlönade säger: *"Men vi bidrar ju lika mycket nu."*
- Den högre avlönade säger: *"Det här var lönen vi kom överens om. Varför ska min kollega få en större ökning?"*

Hur skapar man en löneprocess som **chefer** och medarbetare upplever som rättvis?

Vilka utmaningar upplever lönesättande chefer?

- Subjektiva bedömningar
- Otydliga instruktioner för bedömningsskalan
- Otillräckligt underlag om medarbetarnas prestationer
- Begränsat budgetutrymme
- Svåra återkopplingssamtal
- …

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Maaniemi, J. (2013). *Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context.* PhD Thesis, Aalto University. Helsinki, Finland.

Hur skapar man en löneprocess som chefer och **medarbetare** upplever som rättvis?

Vilka utmaningar upplever lönesättande chefer?

- Subjektiva bedömningar
- Otydliga instruktioner för bedömningsskalan
- Otillräckligt underlag om medarbetarnas prestationer
- Begränsat budgetutrymme
- Svåra återkopplingssamtal
- …

Vilka utmaningar upplever medarbetare?

- Otydliga kriterier och förväntningar
- Otydlig koppling mellan prestation och lön
- Osäkerhet om chefens bedömningsunderlag
- Risk för favorisering
- Otillräcklig återkoppling och motivering av bedömningar
- Bristande dialog, förödmjukelse

Komplext att sätta upp en löneprocess som upplevs som rättvist på alla fronter. En av viktigaste ingredienser är *hur beslut fattas* och *hur beslut och processer kommuniceras* och *förklaras*. Här har chefen en avgörande roll.

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Maaniemi, J. (2013). *Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context.* PhD Thesis, Aalto University. Helsinki, Finland.

Hur skapar man en löneprocess som **chefer** upplever som rättvis?

Gemensamma arbetssätt

- Tydliga kriterier och beteendeexempel
- Kalibrering mellan chefer
- Gemensamt underlag om löner
- Regelbunden kontakt och löpande återkoppling

Förutsättningar för chefers upplevelser av att agera rättvist

- Tilltro till den egna förmågan som lönesättande chef
- Socialt stöd från chefskollegor
- Tillräcklig utbildning och inre motivation
- Tillräckligt med tid
- Tro på löneprocessens nytta

Malmrud, S., Falkenberg, H., Lindfors, P., Hellgren, J., & Sverke, M. (2024). Opportunities and Obstacles in Individualized Pay-setting From a Manager Perspective. *Nordic Journal of Working Life Studies, 24(2).*
Eib, C., Falkenberg, H., Hellgren, J., Malmrud, S., & Sverke, M. (2022). What helps managers being fair? Predicting managers' self-reported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(10), 2138-2169.

Hur skapar man en löneprocess som **chefer** och **medarbetare** upplever som rättvis?

Vikten av samsyn om upplevd rättvisa

Varför spelar det roll?

- Arbetstillfredsställelse
- Engagemanget i organisationen
- Viljan att stanna kvar

Vad minskar skillnader i upplevelser?

- Löpande återkoppling under året
- Trovärdighet i prestationsbedömningen
- Tydliga mål

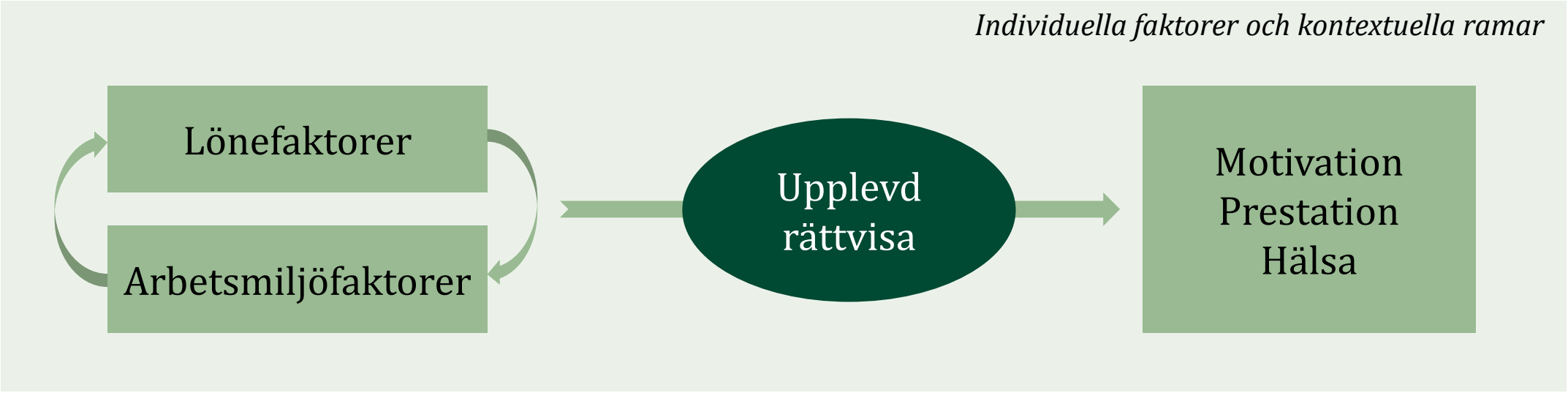


Eib, C., Hellgren, J., Falkenberg, H., & Sverke, M. (2024). What makes employees and managers see eye to eye concerning organizational justice? Predicting congruence in the Swedish pay-setting context. *Economic and Industrial Democracy*, *46*(2), 496-521.
Malmrud, S., Falkenberg, H., Eib, C., Hellgren, J., & Sverke, M. (2020). Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors’ and Employees’ Perceptions of Pay Justice for Employees’ Work-Related Attitudes and Behaviors. *Frontiers in Psychology*, *11*(2069).

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Hur hänger upplevd rättvisa på jobbet ihop med motivation och prestation?

Lön som en del av helheten



STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Nordgren Selar, A., et al. (2020). "It's [Not] All 'Bout the Money": How do Performance-based Pay and Support of Psychological Needs Variables Relate to Job Performance? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1),* 9, 1–14.



Rapporter med mer information finns här

TACK!

Ta gärna kontakt med mig på LinkedIn

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

Constanze.Eib@hhs.se