

Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning

Magnus Sverke

Professor och föreståndare,

Avdelningen för arbets- och organisationspsykologi

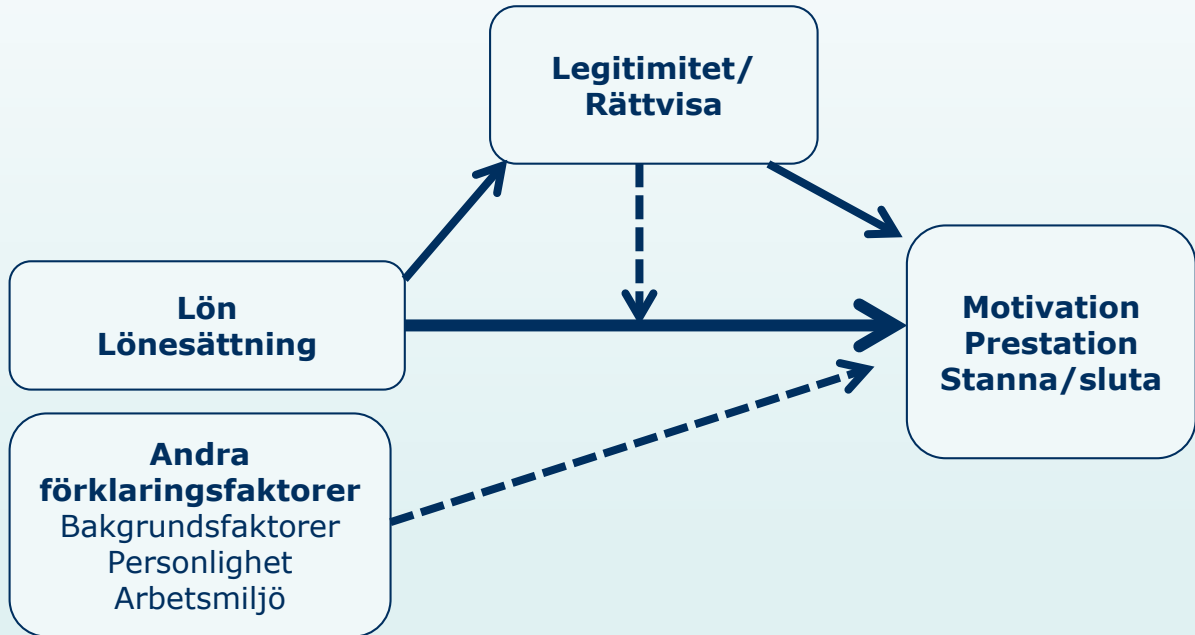
Psykologiska institutionen, Stockholms universitet

magnus.sverke@psychology.su.se

Antaganden om individuell och verksamhetsnära lönesättning

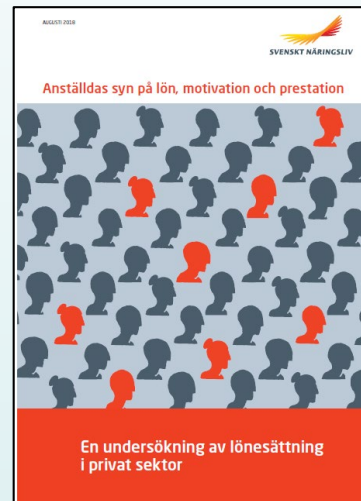
- Lön och löneutveckling fungerar **motiverande** och bidrar till en positiv verksamhetsutveckling
 - Lön är ett sätt att **attrahera** arbetskraft med god kompetens
 - Möjligheter till individualiserad löneutveckling, som baseras på hur arbetet utförs, är ett sätt att **behålla** anställda som tydligt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

Vad vill jag prata om?



“Legitimitet i lönebildningen”

- En kunskapssammanställning och en empirisk rapport



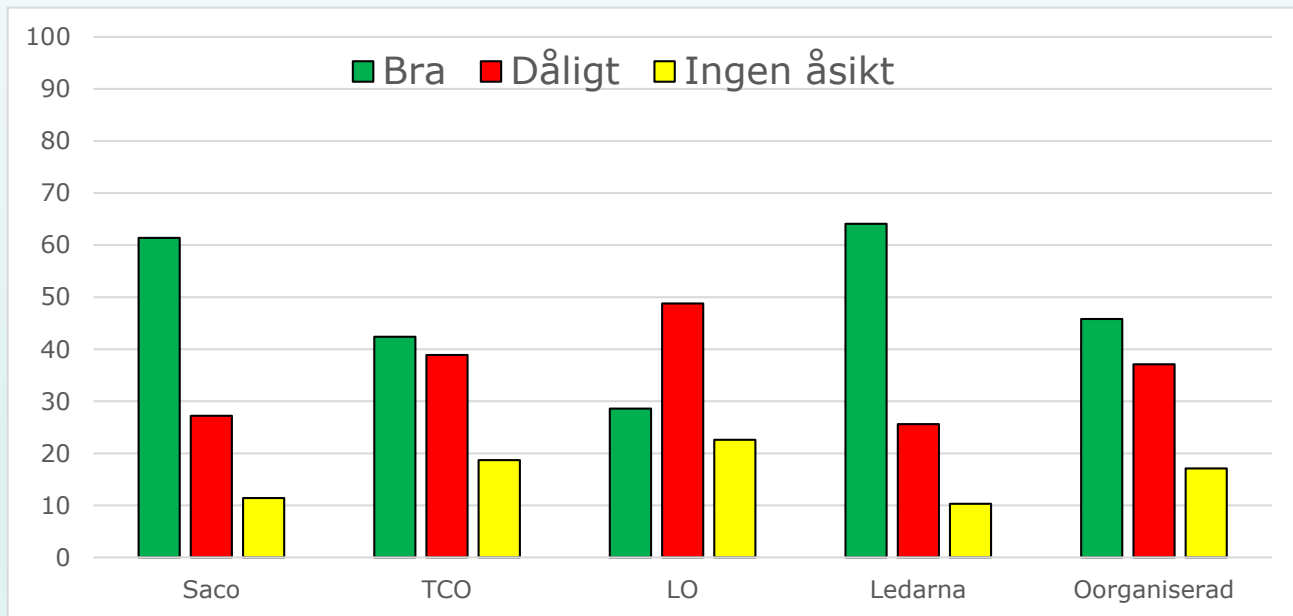
- Vetenskapliga artiklar
- Tre kommande doktorsavhandlingar

Sååå... Vad tycker anställda om individuell lönesättning?

- Vill de ha individuell lön?
 - JA
- Anser de att det finns skillnader i prestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter/befattningar?
 - JA
- Anser de att skillnader i prestation ska ge skillnader i lön?
 - JA
- ...MEN
 - Det är många som inte känner till lönekriterierna
 - Många har inte lönesamtal



Är löneskillnader mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter bra eller dåligt för verksamheten? (nationellt representativa data, privat sektor)



RALS 2020-2023 § 5: Verksamhet

(Arbetsgivarverket – OFR)

- Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att **verksamheten bedrivs effektivt och rationellt**.
- En avgörande förutsättning för en effektiv och väl fungerande verksamhet är att arbetsgivaren kan **rekrytera, motivera, utveckla och behålla** arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt.
- Lönesättningen [...] ska stimulera till **engagemang och utveckling** i arbetet.
- En arbetstagares lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom **ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav** som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens **skicklighet och resultat** i förhållande till verksamhetsmålen.

Utmaningar för lönesättande chefer

Vilket
handlingsutrymme
har jag?

Lönesamtal
är jobbiga

Begränsat
löneutrymme

Hur ska jag
bedöma
medarbetares
arbetsinsats?

Vilken tillgång till
stöd och utbildning
har jag?



RALS 2020-2023 § 5: Medarbetaren

(Arbetsgivarverket – OFR)

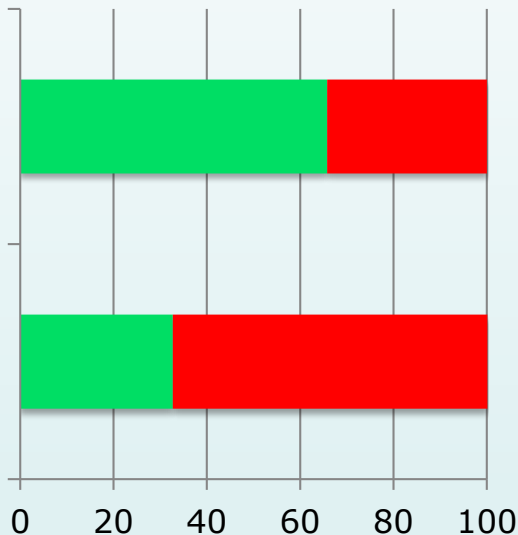
- En väl utvecklad lönesättning som utgår från **sakliga grunder** är betydelsefull för en ändamålsenlig differentiering av lönerna.
- Varje medarbetare ska veta **på vilka grunder lönen sätts** och vad han eller hon kan **göra för att påverka sin lön**.
- För att uppnå detta syfte krävs en **regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare**, som är särskilt inriktad på sådana frågor som kan ha betydelse för individens **framtida resultat, utveckling och lön**.
- Det är viktigt att sådan **dialog** planeras på sådant sätt att det **i tiden ansluter till revision av lön**.

Lönesamtalets fokus

(nationellt representativa data, privat sektor)

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

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



■ Ja
■ Nej



RALS 2020-2023 § 5: Rättvisan

(Arbetsgivarverket – OFR)

- Lönesättningen [...] ska [...] **uppfattas som rättvis** i förhållande till arbetsresultat och arbetsinsatser.



- Olika perspektiv på vad som är "rättvist"
- Vi jämför vår lön – och vår arbetsinsats – med andra
- Den symboliska betydelsen av en högre/lägre löneökning

Vad skapar legitimitet/rättvisa?

- Tydliga mål
- Relevanta och tydliga lönekriterier
- Kännedom om löneprocessen och lönekriterier
- Hur prestationsbedömningen går till
- Väl genomfört lönesamtal
- Återkoppling
 - Kontinuerlig
 - I nära anslutning till händelsen
 - Gäller sak och inte person



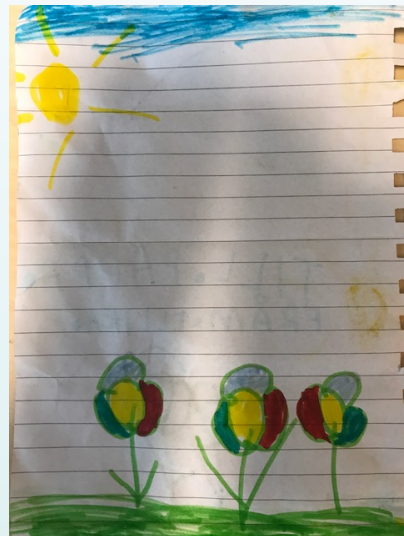
Upplevd rättvisa i lönesättningen

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



Lön, motivation och prestation

- Stundtals en hätsk debatt
- Experimentella studier (kontrollerade situationer)
 - visar överlag att belöningar kan hämma motivation
- Fältstudier (bland yrkesverksamma i en arbetskontext):
 - visar överlag att belöningar kan skapa motivation



Den relativa betydelsen av lönen och lönesättningen

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

Motivation
Prestation
Stanna/sluta
Trivsel
Engagemang



Lönens relativa betydelse: Ett empiriskt exempel

- Faktorer i arbetsmiljön som bidrar till psykologisk behovstillfredsställelse är viktigare än lönefaktorer för anställdas prestation i arbetet
 - Autonomi
 - Feedback
 - Social tillhörighet / stöd

“It’s [Not] All ‘Bout the Money”: How do Performance-based Pay and Support of Psychological Needs Variables Relate to Job Performance?

Alexander Nordgren Selar*, Helena Falkenberg*, Johnny Hellgren*, Marylène Gagné† and Magnus Sverke*



Betydelsen av rättvisa

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

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



ORIGINAL RESEARCH

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

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

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

Upplevd och agerad rättvisa: Vad betyder graden av samsyn?

Upplevd rättvisa



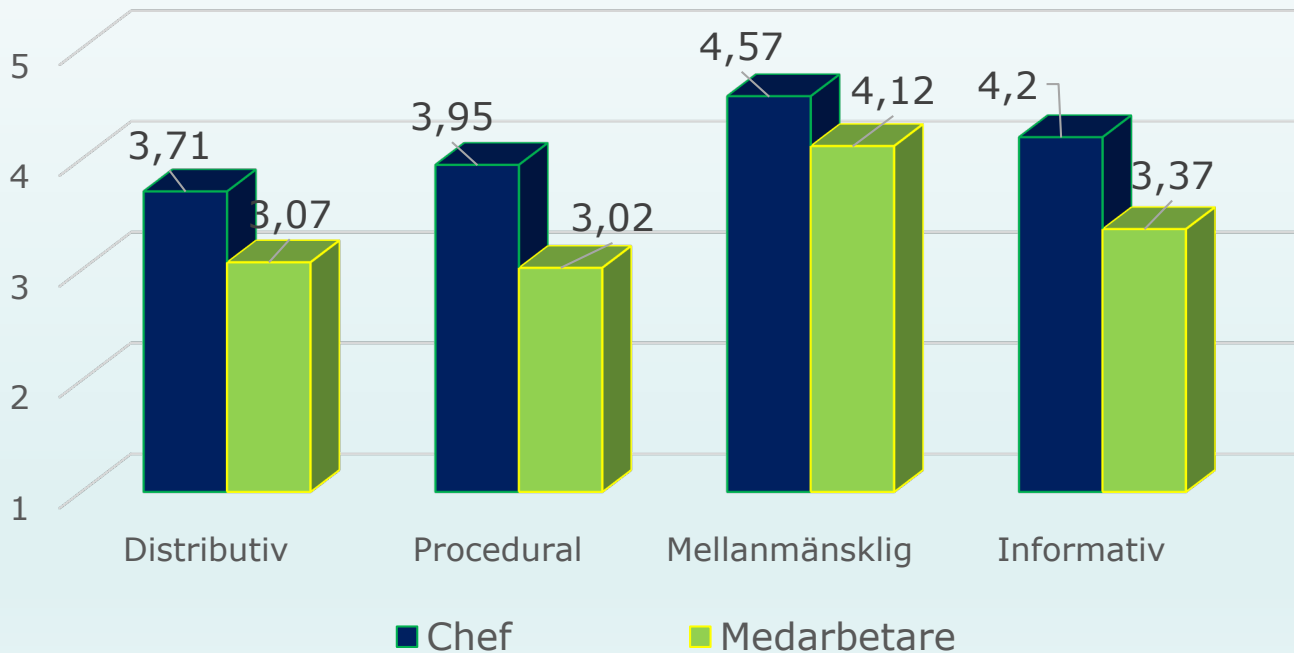
Agerad rättvisa



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

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

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



Våra resultat för (bristande) samsyn

Malmrud et al. (2020)

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

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

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

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

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



The International Journal of Human Resource Management

AMO (Ability, Motivation & Opportunity)

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

Appelbaum et al, 2000; Boxall & Purcell, 2003

Vad fann vi?

(Eib et al., 2020)

Förmåga

- Självförtroende (i rollen) (++)
- Träning/utbildning

Motivation

- Intern motivation (+)
- Förtroende till systemet (+)

Möjligheter

- Socialt stöd (++)
- Tid och resurser (+)

Agerad lönerättvisa

- Distributiv
- Procedural
- Informativ
- Mellanmänsklig

Slutsatser

- Individuell lön – och lönesättning – kan bidra till högre motivation och bättre arbetsprestation
- Den relativa betydelsen av individuell lön och lönesättning
 - Det finns många andra faktorer som kan bidra till motivation och prestation – och kanske i högre utsträckning
- Det är viktigt att medarbetaren upplever lönesättningen och hela löneprocessen som rättvis
- Det är viktigt att chef och medarbetare har en samsyn kring rättvisan i löneprocessen
 - Kräver tydlig process, tydliga lönekriterier, god dialog och regelbunden återkoppling
- Vikten av bred delaktighet i (vidare)utveckling av löneprocessen

Lönesättningen måste ingå som en naturlig del i en god arbetsplatskultur

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

