

Är tjänsteman och arbetare olika sorts människor? Vad säger forskningen?

Lönebildningsdag 2023-10-10, Svenskt Näringsliv

Magnus Sverke, professor och föreståndare
Avdelningen för arbets- och organisationspsykologi
Psykologiska institutionen, Stockholms universitet

magnus.sverke@psychology.su.se

<https://www.su.se/profiles/mse-1.183590>

www.psychology.su.se/lon&prestation

Hur ser det ut med löneavtalen?

- Anställda i **offentlig sektor** har överlag avtalskonstruktioner som (åtminstone till del) bygger på individuell lönesättning
 - Det gäller **både arbetare och tjänstemän**
- Anställda i **privat sektor** har i mindre utsträckning individuell lönesättning
 - Bland **tjänstemän** har en majoritet avtal som innebär att lönen (helt eller delvis) baseras på arbetsutförandet
 - Bland **arbetare** är det vanligare med generell höjning (med eller utan lönepott), medan lokal lönebildning är mindre vanligt. Stora variationer mellan branscher.

Källa: Medlingsinstitutets årsrapporter

Antaganden om individuell och verksamhetsnära lönesättning

- Lön och löneutveckling är **motiverande**
 - Bidrar till bättre arbetsprestationer och positiv verksamhetsutveckling
- Lön är ett sätt att **attrahera** arbetskraft med god kompetens
- Individuell löneutveckling, som baseras på hur arbetet utförs, är ett sätt att **behålla** anställda som tydligt bidrar till verksamheten
- Fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer i många fall (*men långtifrån alla*) överens om att individuell/verksamhetsnära lönesättning fungerar bättre än tariffsystem och senioritetsprinciper

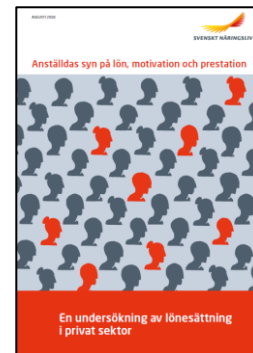


Forskningsprojekt
Legitimitet i lönebildningen:
Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära
lönebildning och medarbetarnära lönesättning

- Övergripande syfte:
 - Att bidra till säkrare kunskap om lönesättning och lönebildning
- Empiriskt underlag:
 - Fyra företag har följts över tid genom
 - Enkäter (till chefer respektive medarbetare)
 - Intervjuer (ledning, chefer, medarbetare, fackliga)
 - Enkätundersökning (nationellt urval, privat sektor)
- Avrapportering
 - Vetenskapliga artiklar
 - Doktorsavhandlingar (en klar, två på gång)
 - Examensarbeten
 - Avrapporteringar till medverkande företag
 - Rapporter till Svenskt Näringsliv

Rapporter utgivna av Svenskt Näringsliv

- Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning
 - Rapport:
https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/on-motivation-och-prestation-psykologiska-perspektiv-pa-verksamh_1118547.html
 - Sammanfattning:
https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/on-motivation-och-prestation-sammanfattning_1003051.html
- Anställdas syn på lön, motivation och prestation - En undersökning av lönesättning i privat sektor
 - Rapport:
https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/anstalldas-syn-pa-lon-motivation-och-prestation-en-undersokning-a_1003883.html



Slutsatser från svenska undersökningar (olika sektorer)

- En majoritet av anställda anser att det finns skillnader i prestation mellan medarbetare med likvärdiga arbetsuppgifter
- De flesta anser att detta bör ge skillnader i lön
- Skillnader i inställning till individuell lönesättning
 - Chefer något mer positiva än medarbetare
 - Yngre något mer positiva än äldre
 - Tendens till mer positiv inställning under senare år
- Många upplever att den egna lönen *inte* är relaterad till arbetsutförandet
- Många känner inte till lönekriterierna – och inte alla har lönesamtal

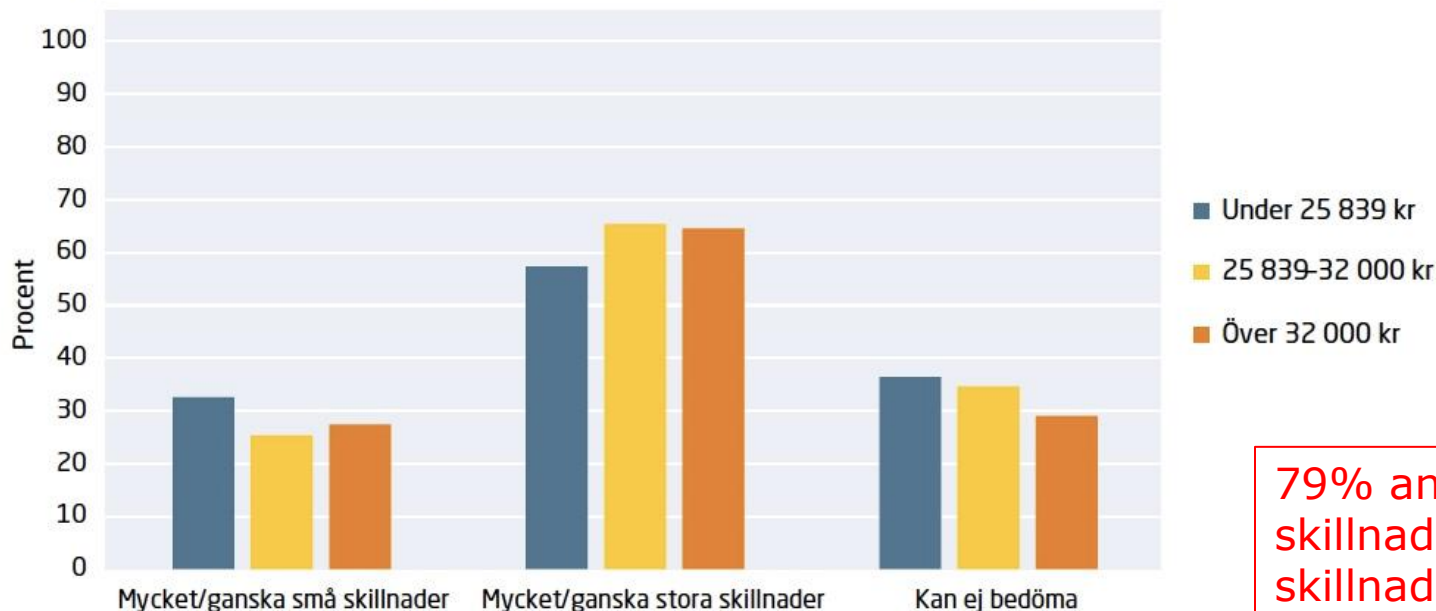


Carlsson & Wallenberg, 1999; Karlsson Håål & Hedin, 2015;
Sverke et al., 2004; Wallenberg, 2000, 2002, 2012)

Skillnader i arbetsprestation?

(nationellt representativa data, privat sektor)

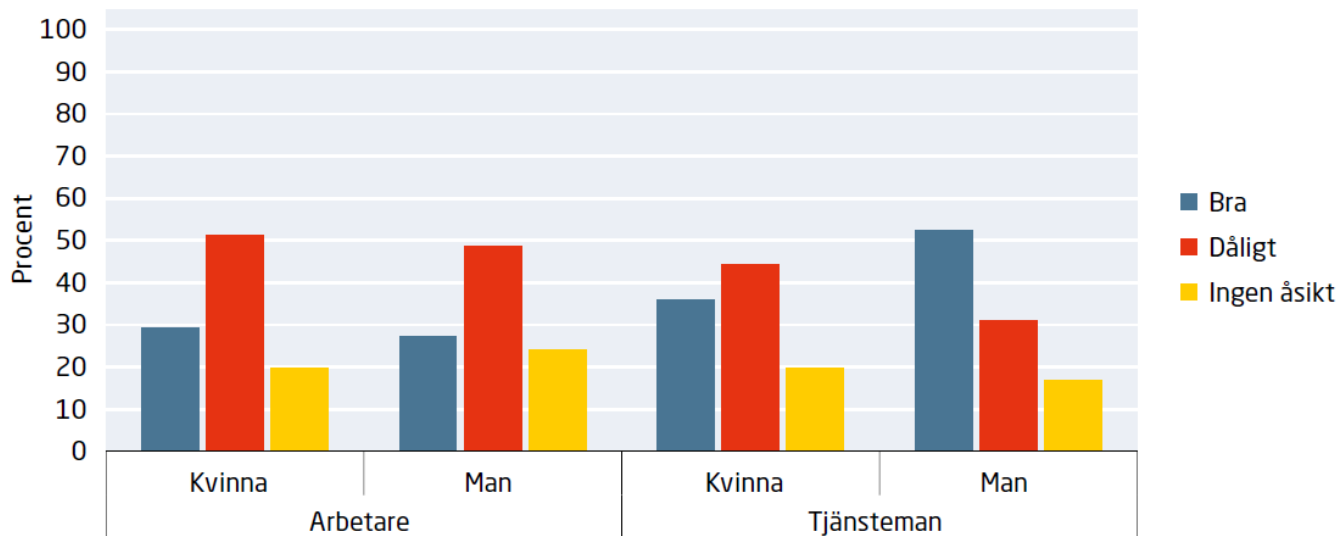
Figur 4.1. Andel svarande som anser att det på deras arbetsplats finns skillnader i arbetsprestation mellan anställda med likvärdiga arbetsuppgifter, uppdelat på tre lönegrupper med lika många personer i varje grupp.



79% ansåg att sådana skillnader också bör ge skillnader i lön (10% nej, 11% vet ej)

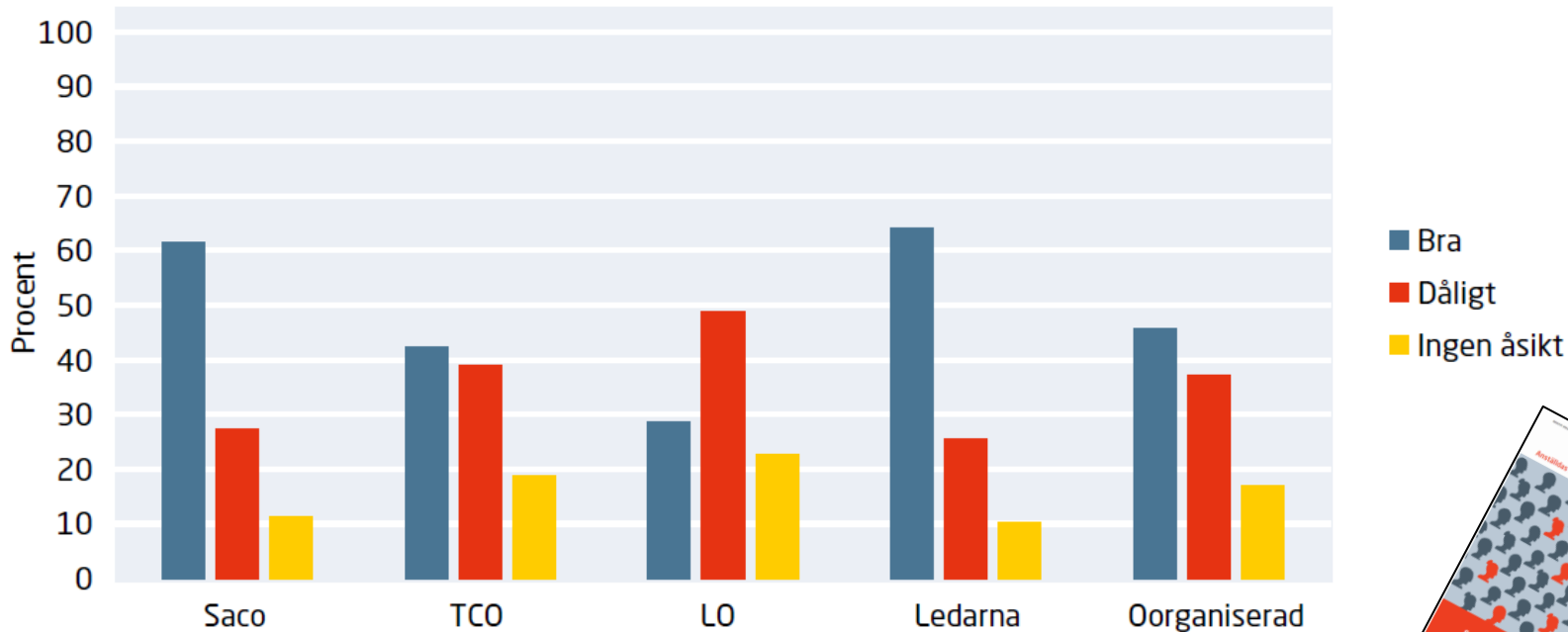
Vad tycker arbetare och tjänstemän om individuell och differentierad lönesättning?

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.



Nyansering baserad på facklig tillhörighet

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



Arbetare och tjänstemän i lönesättningen

(slutsatser baserade på nationellt representativa data samt företagsstudier med både arbetare och tjänstemän)

Arbetare har överlag...

- Mer sällan avtal som innebär individuell lönesättning
- En mindre positiv syn på individuell och differentierad lönesättning

Arbetare och tjänstemän har överlag relativt likvärdiga nivåer av ...

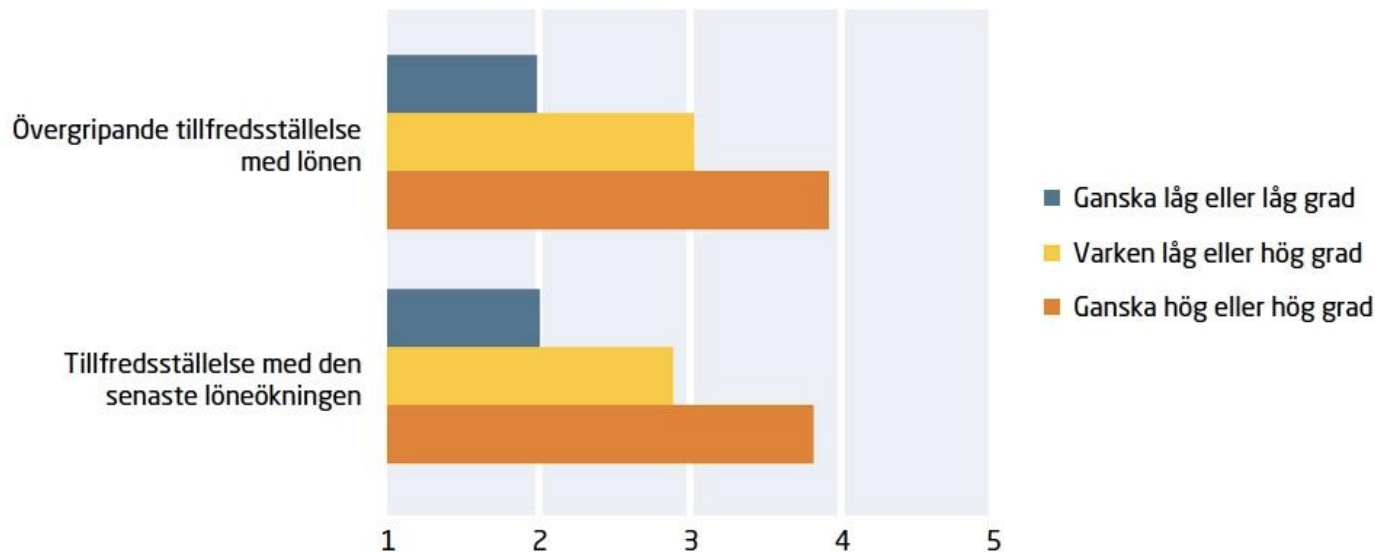
- Lönetillfredsställelse
- Tillgång till feedback på arbetsutförande
- Tillgång till information om lönesättningen
- Förtroende för chefens bedömningar och lönesättning

Det finns både likheter och skillnader

- Men överlag handlar det om generella processer kring hur lönesättning kan påverka organisationen och dess medarbetare

Lönetillfredsställelse: Lön baserat på arbetsutförande

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).



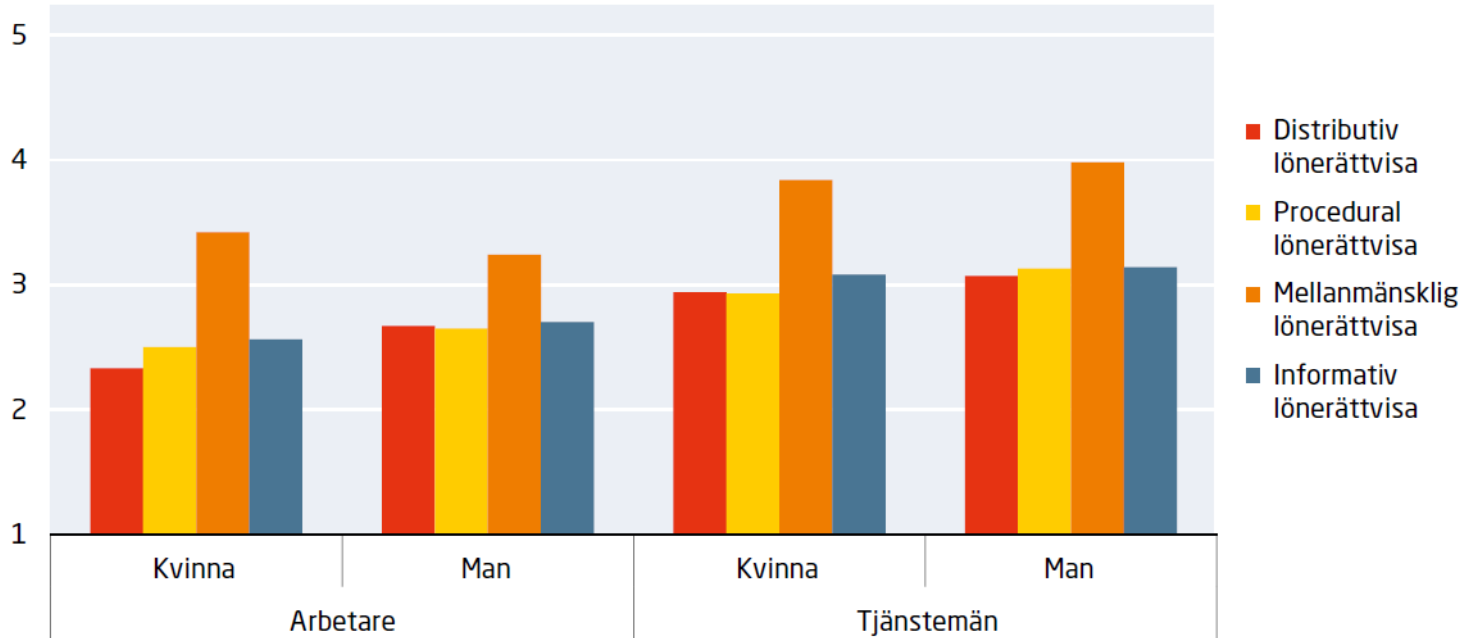
Upplevd rättvisa i lönesättningen

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



Lönerättvisa: Arbetare & tjänstemän

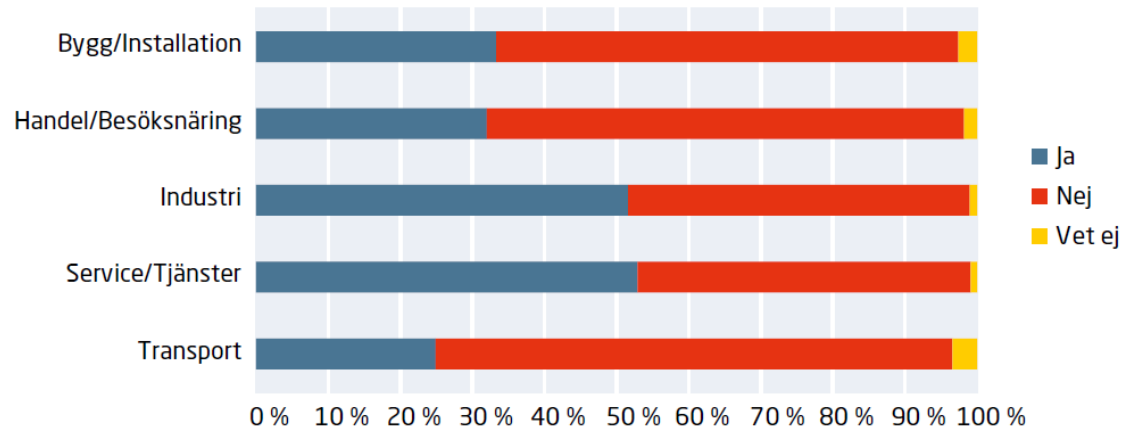
Figur 5.4. Fyra dimensioner av lönerättvisa bland kvinnor och män uppdelat på arbetare och tjänstemän (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar större upplevelse av rättvisa).



Vad bidrar till att lönesättningen upplevs som rättvis?

- Lönekriterier (Erdogan, 2002)
- Lönesamtal (Maaniemi, 2013)
- Prestationsbedömning (Gilliland & Cahn, 2001)
- Återkoppling på arbetsinsats (Andersson-Stråberg et al., 2007)
- Den lönesättande chefen (Maaniemi, 2013)

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

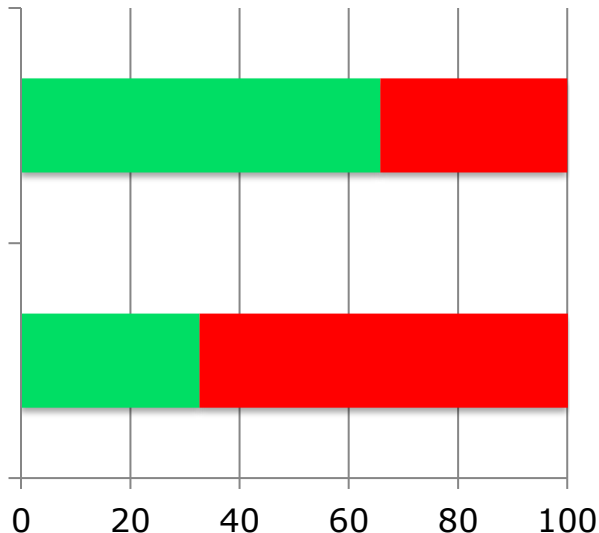


Lönesamtalets fokus

(endast personer som angav att de haft lönesamtal)

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?



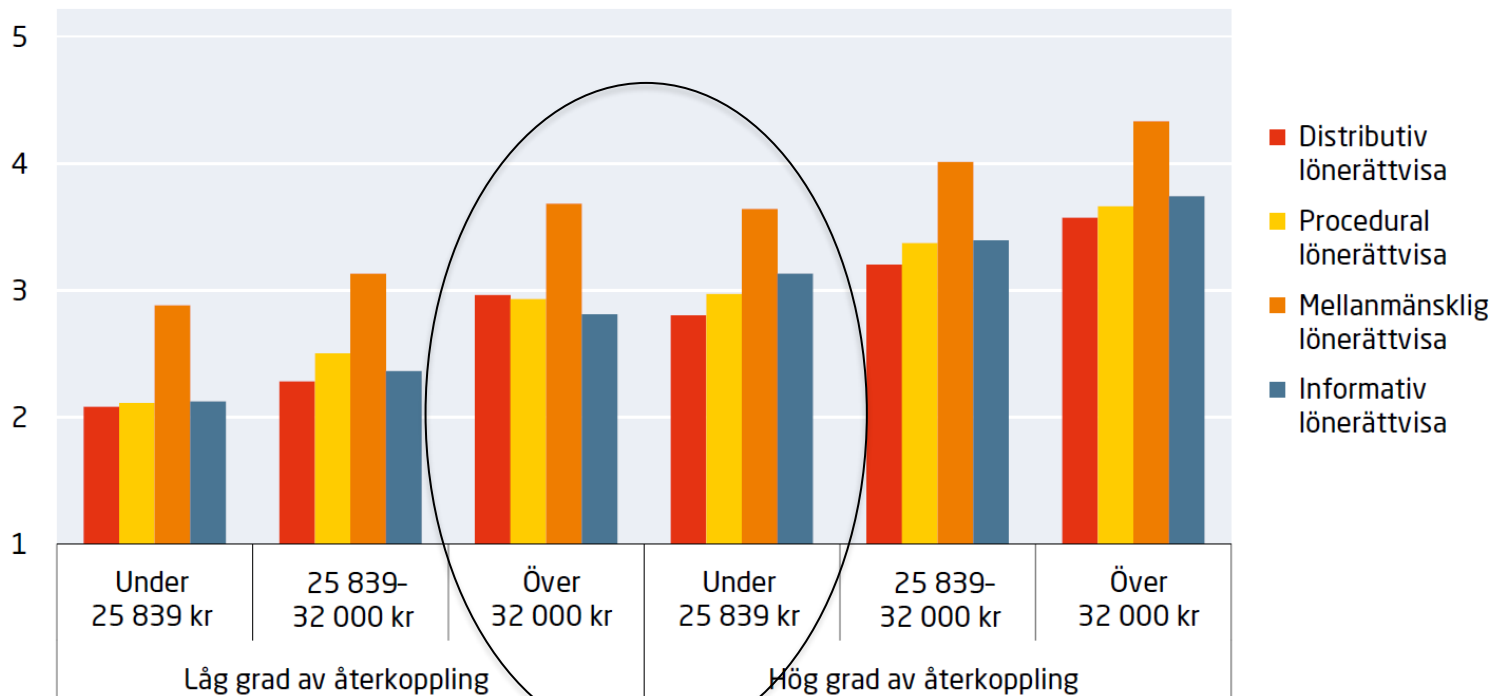
Ja

Nej



Lönerättvisa: Lönenivå & återkoppling

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).



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



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

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

Upplevd och agerad rättvisa: Vad betyder graden av samsyn?

Upplevd rättvisa



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



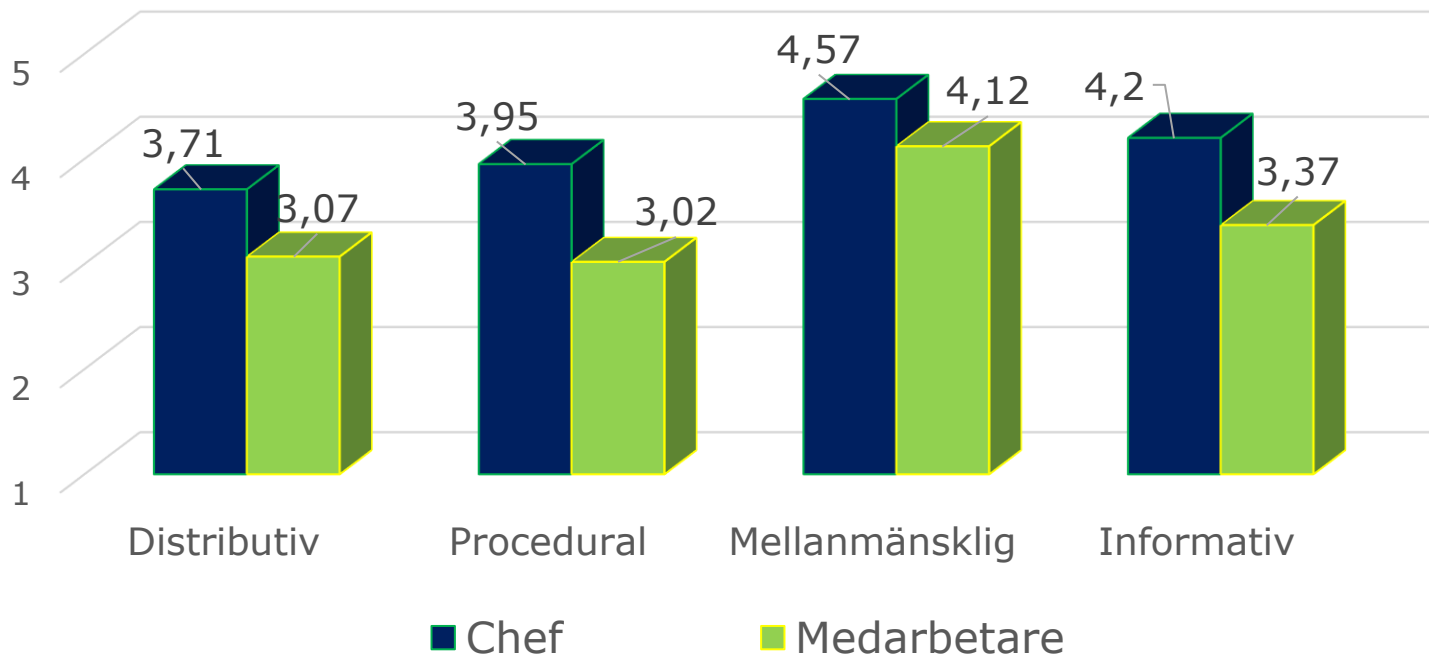
Agerad rättvisa



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 sin löneprocess)



Våra resultat för (bristande) samsyn

(Malmrud et al., 2000)

		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 var hög
- Bristande samsyn (chefen överskattar) hängde samman med lägre arbetstrivsel, organisationsengagemang, arbetsprestation och vilja att stanna

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

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/rjih20>

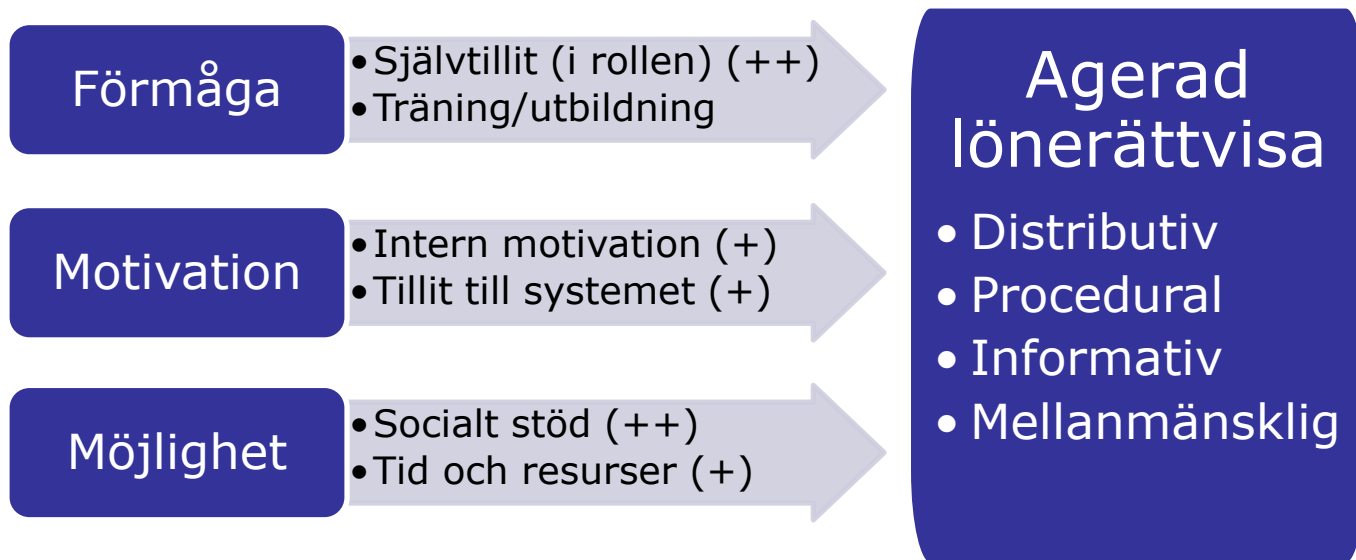
AMO (Ability, Motivation & Opportunity)

- En teori för implementering av olika HR-strategier
- Chefer har bättre möjligheter att genomföra och lyckas med HR-strategier (t ex införande/utveckling av löneprocess, prestationsbedömning) om de har:
 - **Förmåga** (kompetens, kunskap, erfarenhet)
 - **Motivation** (vilja, tillit, förtroende för processen)
 - **Möjlighet** (resurser, tid, hjälpmedel)

Appelbaum et al, 2000; Boxall & Purcell, 2003

Vad fann vi? (Eib et al., 2020)

(chefsdata från ett företag som arbetat mycket med sin löneprocess)



Utmaningar för lönesättande chefer

Vilket
handlingsutrymme
har jag?

Begränsat
löneutrymme

Lönesamtal
är jobbiga

Hur ska jag
bedöma
medarbetares
arbetsinsats?

Vilken tillgång till
stöd och utbildning
har jag?



Slutsatser

- En majoritet vill att skillnader i prestation ska ge skillnader i lön
- Individuell lön – och lönesättning – kan bidra till högre motivation och bättre arbetsprestation
- Lön är en av flera faktorer som bidrar till motivation och prestation
- 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 mål, tydliga lönekriterier, god dialog och regelbunden återkoppling
- Vikten av bred delaktighet i (vidare)utveckling av löneprocessen

Ingen lönemodell ger något gratis, det behövs ett bra ledarskap och rätt förutsättningar för att uppnå avsedda effekter

Lönesättningen måste ingå som en naturlig del i en god arbetsplatskultur

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





Tack för uppmärksamheten!

www.psychology.su.se/lon&prestation

<https://www.su.se/profiles/mse-1.183590>