

Vad kan löna sig på MakePaper?

En fallstudie om centrala faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning

What might pay off at MakePaper?

A case study of key factors to promote the designing of a performance-based wage setting system

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet
Företagsekonomi, inriktning Management

Grundnivå, 15 Högskolepoäng
Vårterminen 2022

Evelina Arvidsson
Henrik Götenmark

Handledare: Christer Thörnqvist
Examinator: Nomie Eriksson

Vad kan löna sig på MakePaper?

En fallstudie om centrala faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättnings-system med inslag av individbaserad lönesättning

Examensrapport inlämnad av Evelina Arvidsson och Henrik Götenmark till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2022-06-09

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:



Evelina Arvidsson

Signerat:



Henrik Götenmark

Förord

Det här examensarbetet är slutdestinationen för den resa vi varit på under de tre senaste åren. En resa som både har berikat och fördjupat oss men även utmanat på många sätt och vis. Examensarbetet motsvarar 15 högskolepoäng och är en del av Personal, organisation och ledarskapsprogrammet vid Högskolan i Skövde, Institutionen för handel och företagande, VT 2022.

Ett stort tack till MakePaper AB (pseudonym) för ett gott samarbete och ett särskilt tack till den kontaktperson som hjälpt oss under arbetets gång med kontakter och praktiskt genomförande. Tack till alla informanter och respondenter som tagit sig tid att svara på våra frågor och därmed möjliggjort denna studie.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Christer Thörnqvist för din specialistkunskap inom ämnet, inspiration, goda råd och konstruktiva kritik och tack till vår examinator Nomie Eriksson för tydlig feedback på vägen.

Avslutningsvis vill vi tacka våra familjer och närstående som uppmuntrat och ställt upp på olika sätt under arbetets gång. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för allt vi investerat för att lyckas, inte bara i detta arbete utan genomgående under utbildningens gång.

Evelina Arvidsson & Henrik Göttenmark

Sammanfattning

Bakgrund: Allt fler arbetsgivare inför individbaserad lönesättning för att kunna attrahera, knyta an och utveckla rätt kompetens och därigenom hantera de alltmer komplexa produktionsprocesserna och den växande konkurrenssituationen. Individuell lönesättning antas stimulera medarbetarnas arbetsmotivation vilket i sin tur bidrar till ökad arbetsprestation och förbättrat resultat för företaget. Systemet förutsätter dock att medarbetarna upplever lönesättningen som rättvis för att den individbaserade lönen ska få den avsedda effekten. Motivation och rättvisa är emellertid subjektivt, inrymmer flera element och tenderar ge lönen en relativ betydelse vilket gör utformningen av ett individbaserat lönesystem komplext.

Syfte: Syftet med studien är att beskriva och analysera förhållningssätt hos aktörerna: företag, fack och medarbetare gällande individuell lönesättning, rättvisa och motivation. För att därigenom kunna jämföra och koppla samman aktörernas förhållningssätt och peka ut faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande, upplevas rättvis och bidra till ökad prestation.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ metod där empirin har samlats in genom intervjuer, enkäter samt analys av sekundärdata. Studien har ett fallföretag som utgångspunkt där informanter och respondenter har utgjorts av representanter från fack och företag samt anställda inom företaget. Datainsamlingsmetoderna och datainsamlingskällorna hanterades genom triangulering.

Slutsatser: Studien visar att alla aktörer har ett positivt förhållningssätt till individbaserad lönesättning samt att det finns ett flertal gemensamma nämnare aktörerna emellan. Bland annat tycker alla aktörer att kompetens ska utgöra den främsta bedömningsgrunden, att högre lön är motiverande samt att ett transparent och tydligt lönesystem med lönekriterier som alla känner till och förstår är en förutsättning för att lönesättningen ska upplevas som rättvis och motiverande. Därtill pekas den lönesättande chefen ut som central för upplevelsen av rättvisa vid lönesättning samt att alla medarbetare ska få inflytande och likvärdiga förutsättningar att kompetensutvecklas och därigenom kunna höja lönen.

Nyckelord: Individuell lönesättning, lönesättningssystem, industrisektorn, motivation, rättvisa, prestation, kollektivavtal

Abstract

Background: More and more employers are introducing performance-based wage-setting in order to attract, connect and develop competence and in addition handle the increasingly complex production processes and the growing competitive situation. Performance-based setting is assumed to stimulate employees' work motivation, which in turn contributes to increased work performance and improved results for the company. However, the system presupposes that employees perceive wage setting as fair in order for the performance-based salary to have the intended effect. Motivation and justice are subjective, contain several elements and tend to give the salary a relative significance, which makes the design of an performance-based salary system complex.

Purpose: The purpose of the study is to describe and analyse the attitudes of the actors: companies, unions and employees regarding performance-based wage setting, justice and motivation. In order to thereby be able to compare and connect the actors' attitudes and point out factors that can promote the work of designing a wage setting system with elements of performance-based wage setting that must function motivatingly, be perceived as fair and contribute to increased performance.

Method: The study is based on a qualitative method where the empirical data has been collected through interviews, questionnaires and analysis of secondary data. The study has a case company as a starting point where informants and respondents have consisted of representatives from the union and the company as well as employees within the company. The data collection methods and data collection sources were handled by triangulation.

Conclusions: The study shows that all actors have a positive approach to performance-based wage setting and that there are several common denominators between the actors. Among other things, all actors think that competence should be the main basis for assessment, that higher pay is motivating and that a transparent and clear salary system with defined criteria that everyone have knowledge about and understand is a prerequisite for a salary setting to be perceived as fair and motivating. In addition, the payroll manager is pointed out as central to the experience of justice in wage setting and that all employees should have influence and equal opportunities to develop skills and thereby be able to raise salaries.

Keywords: performance-based wage setting, wage setting systems, industrial sector, motivation, justice, performance, collective agreements

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemdiskussion	10
1.3	Begreppsprecisering.....	13
1.4	Problemformulering.....	13
1.5	Syfte och frågeställningar.....	14
2	Teoretisk referensram.....	15
2.1	Individuell lönesättning.....	15
2.1.1	Individuell lönesättning i avtalskonstruktioner.....	16
2.1.2	Anställdas syn på individuell lönesättning	16
2.2	Motivation och motivationsteorier	18
2.3	Motivation, prestation och lön.....	19
2.4	Lön och rättvisa	21
2.5	Sammanfattning.....	23
3	Metod.....	25
3.1	Metodval	25
3.1.1	Studiens ansats.....	25
3.1.2	Studiens design och strategier	25
3.1.3	Pilotstudie.....	26
3.2	Empiriskt material	27
3.2.1	Intervjuer.....	27
3.2.2	Intervjuernas utformning och praktiska genomförande.....	27
3.2.3	Enkäter	28
3.2.4	Enkäternas utformning och praktiska genomförande	29
3.2.5	Sekundärdata	29
3.2.6	Analys av empiriskt material	30
3.2.7	Operationaliseringar.....	31
3.3	Urval	31
3.3.1	Beskrivning av informanter	32
3.3.2	Beskrivning av enkätens respondenter	33
3.4	Metodkritik.....	33

3.5	Trovärdighet	34
3.6	Etiska överväganden	35
4	Empiri	37
4.1	Beskrivning av företaget.....	37
4.1.1	Nuvarande lönesättning av produktionspersonal.....	37
4.1.2	Kollektivavtal	38
4.2	Individuell lönesättning.....	38
4.2.1	Företaget	38
4.2.2	Facket	40
4.2.3	Medarbetarna	40
4.3	Motivation	42
4.3.1	Företaget	42
4.3.2	Facket	44
4.3.3	Medarbetarna	46
4.4	Rättvisa	47
4.4.1	Företaget	47
4.4.2	Facket	48
4.4.3	Medarbetare	49
4.5	Förutsättningar för ett nytt lönesystem.....	51
4.5.1	Tidigare löneförhandlingar	51
4.5.2	Framåsyftande intentioner	51
4.6	Sammanfattning	52
5	Analys och diskussion	54
5.1	Individuell lönesättning.....	54
5.2	Motivation	57
5.3	Rättvisa	61
5.4	Förutsättningar för ett nytt lönesystem.....	65
6	Slutsats	66
6.1	Återkoppling till studiens syfte och frågeställning.....	66
6.2	Vad kan löna sig på MakePaper?.....	66
6.2.1	Individuell lönesättning	66
6.2.2	Motivation	67
6.2.3	Rättvisa	67
6.2.4	Förutsättningar för ett nytt lönesystem.....	68

6.3	Praktiska implikationer.....	68
6.4	Samhälleliga och etiska aspekter	69
6.5	Kritik och begränsningar.....	69
6.6	Förslag till vidare forskning	69
7	Referenser	71
8	Bilagor.....	75
8.1	Bilaga 1	75
8.2	Bilaga 2	76
8.3	Bilaga 3	77
8.4	Bilaga 4	78
8.5	Bilaga 5	79
8.6	Bilaga 6	80
8.7	Bilaga 7	83

Figur- och Tabellförteckning

Figur 1.	Analysmodell, egen konstruktion.....	24
Figur 2.	Studiens makrostruktur, egen konstruktion.....	35
Figur 3.	Bedömningsgrunder.....	41
Figur 4.	Hur skulle du helst vilja att din lön bestäms?.....	42
Figur 5.	Vilken typ av stimulans bidrar till att du känner dig motiverad att öka din arbetsprestation?....	46
Figur 6.	Jag är nöjd med min lön. Lönen avspeglar på ett korrekt sätt det arbete jag utför.....	47
Figur 7.	Värderade faktorer för en rättvis lönesättning/lönesättningsprocess.....	50
Figur 8.	Jag känner mig på det hela taget rättvist behandlad när det gäller min lön.....	51
Tabell 1.	Organisationsrättvisa.....	22
Tabell 2.	Respondenternas ålder.....	33

1 Inledning

Denna uppsats är skriven i samarbete med företaget MakePaper AB (pseudonym). Företaget står i begrepp att förändra sitt lönesättningsystem för produktionsanställda, täckta av LO-anslutna fackliga organisationers kollektivavtal. Idag utgörs lönesättningsystemet av ett lönegraderingssystem där kompetenskrav som avser tjänstens svårighets- och ansvarsgrad styr lönenivån. Den kommande förändringen avser att införa ett mer individbaserat lönesystem för att på så vis skapa arbetsmotivation och därmed ökad arbetsprestation hos medarbetarna. MakePaper AB vill belöna prestation och engagemang, uppmuntra mångkunnighet och få lönen att fungera som styrverktyg. Förändringen har dock stött på motstånd från fackets sida och det har hittills visat sig svårt att komma överens om exempelvis vilka principer som ska ligga till grund för det nya systemet eftersom parterna har olika utgångspunkter i diskussionen. Därför finns ett intresse för att precisera gemensamma hållpunkter och möjliga kompromisser mellan aktörerna för att därigenom lyckas med förändringen av lönesättningen och få ett system som ger avsedda effekter. Föreliggande beskrivning är utgångspunkten och inspirationen till studiens frågeställning men därutöver är uppsatsen skriven oberoende av uppdragsgivarens inblandning.

1.1 Bakgrund

Humankapitalet spelar en alltmer betydelsefull roll för företagets produktivitet och konkurrenskraft (se t.ex. Herin & Jakobsson, 2011). Vidare ställer komplexiteten i dagens industriella produktion högre krav på individens motivation, handlingskraft och ansvar (Neu Morén, 2011) jämfört med gårdagens produktionssystem som präglades av arbetsdelning och formell ordning (Nilsson, 2000). Herin och Jakobsson (2011) beskriver att det förr, under den svenska lönebildningsmodellens glansdagar, gick att stimulera produktiviteten och konkurrenskraften genom materiella investeringar. Det ökade arbetskraftens marginalproduktivitet och skapade därmed möjligheter för högre lön. Nu för tiden, i ett samhälle som speglas av avregleringar, globalisering och digitalisering, fungerar denna stimulans endast på företag i låglöneländer varpå företag i utvecklade industriländer i stället måste ställa om och satsa stort på humankapitalet för att besitta fortsatt konkurrenskraft (Herin & Jakobsson, 2011). Utifrån dessa förändrade förutsättningar anser arbetsgivare att det ställs krav på nya system för lönesättning (Neu Morén, 2011).

Det finns även en rad nutida omvärldsfaktorer som kan antas öka trycket på arbetsgivarna att förändra företagets lönesystem för att följa med i utvecklingen. Monica Andersson Bäck (intervju, 1 april, 2022), filosofie doktor och forskare inom arbetsvetenskap, menar att företag bör sträva efter att vässa sitt lönesättningsystem för att stärka sitt employer branding, organisationens varumärke, och därigenom

behålla och utveckla sin personal samt attrahera ny arbetskraft. Enligt Svenskt Näringsliv (2022) upplever 7 av 10 företag rekryteringssvårigheter. Inom industrisektorn beror det främst på svårigheter att hitta arbetskraft med rätt yrkeserfarenhet och rätt utbildning. På grund av exempelvis tekniskiften, som ska bidra till minskade koldioxidutsläpp, efterfrågas en annan kunskap jämfört med för några år sedan vilket i sin tur medför högre krav på industriföretagens kompetensförsörjning (Svenskt Näringsliv, 2022). Teknikskiften medför att yrkesrollerna inom produktionen ofta förändras och medarbetarnas kompetensutveckling blir nödvändig säger Andersson Bäck (intervju, 1 april, 2022). Det leder till att företag frågar sig hur medarbetarna ska motiveras till att utvecklas och lära nytt vilket föranleder diskussionen om förändrade lönesystem.

Andersson Bäck (intervju, 1 april, 2022) nämner att Corona-pandemin medfört ett fokus på skillnaden mellan tjänstemän och kollektivanställda. Bland annat har tjänstemän haft möjlighet att arbeta på distans vilket i förlängningen har inneburit att det på många arbetsplatser inte längre finns krav på att tjänstemän alltid ska vara på plats (se även Allstrin, 2021). Lönen är också en skillnad som lyfts fram. I Sandgren et al. (2021) konstateras att tjänstemännens löner ökade avsevärt mycket snabbare än arbetarnas under året 2020 och lörens differentiering är betydligt mycket större bland tjänstemännen än bland arbetarna. Författarna visar på att arbetare tjänar ungefär lika mycket oberoende ålder medan det är stor skillnad i lön mellan tjänstemän som är unga och de som är äldre och har en större yrkeserfarenhet. Dessa skillnader, menar Andersson Bäck (intervju, 1 april, 2022), ökar trycket på att förändra lönesystemet för arbetare för att därigenom behålla konkurrenskraft gentemot tjänstemannasektorn.

Arbetsmarknadens parter bär tillsammans ansvaret för utvecklingen av nya lönesättningssystem (Karlson et al., 2014). Men vilka förutsättningar och synsätt gällande lönesättning utgör utgångspunkt för de olika parterna? Enligt Karlson et al. (2014) är lönen, utifrån arbetsgivarparten, en ofrånkomlig investering för att införskaffa humankapital som möjliggör produktivitet, tillväxt och lönsamhet. Författarna beskriver att lönevillkor och principer för lönesättning utgör ett verktyg för företaget som kan möjliggöra företagets styrning av motivation och prestation hos medarbetarna. Följaktligen kan lönesättningen antas påverka företagets utvecklingskraft och därmed deras möjlighet att erbjuda goda löner. En väl konstruerad lönebildning har, enligt Karlson et al. (2014), således potential att gagna både arbetsgivare och arbetstagare.

Nilsson och Ryman (2005) skriver att lönen, för arbetstagarna, handlar om inkomsten som möjliggör olika nivåer av levnadsstandard. Till skillnad från arbetsgivarens ståndpunkt önskar arbetstagarna en löneökning oavsett om prestationen förbättrats eller produktiviteten har ökat vilket föranleder en klassisk intressekonflikt mellan parterna (Nilsson & Ryman, 2005). Vidare kan arbetstagares subjektiva

uppfattningar, om exempelvis rättvisa och motivation när det gäller lön, medföra konsekvenser för deras inställning och beteende vilket pekar på att dessa två begrepp är centrala för att lönesättningen ska få avsedd effekt (Larsson et al., 2017; Neu Morén & Eriksson Lindwall, 2013; Stråberg, 2010). Fredholm (1989) konstaterade, redan i slutet av 80-talet, att det är viktigt att arbetstagare känner att lönen är en belöning och inte bara en kompensation för sitt utförda arbete.

Merparten av Sveriges arbetstagare och arbetsgivare omfattas idag av kollektivavtal som reglerar löner och andra arbetsvillkor (Medlingsinstitutet, 2021). Organiseringsgradens omfattning i kombination med avtalens ledande funktion gör att avtalen har en väsentlig inverkan på lönebildningens förutsättningar (Hellgren et al., 2017). Sedan 1980-talet har dock fackförbundens centraliserade styrning tappat mark och en mer decentraliserad, verksamhetsnära, lönebildning har tagit plats (Lundh, 2010). Förhandlingar kring nya lönesystem tenderar att bli en förhandling där facket eftersträvar ett lönesystem som genererar löneökningar till medlemmarna samtidigt som företaget önskar ett, ur löneökningssynpunkt, neutralt system (Huzzard & Nilsson, 2003). Utvecklingen av ett friare lönesättningssystem tenderar också att möta motstånd i form av kritik såsom minskad solidaritet, ökad ojämlikhet och oro vilka är behjärtansvärda nyckelbegrepp i den svenska kulturen som ofta uttrycks av fackföreningar (Stern, 2020).

Nyckelbegreppen har dock förändrats. Thörnqvist (1998) förklarar att arbetsmarknadssystemet i Sverige är en politisk arena där fack och arbetsgivare möts. Inom denna arena finns det ett språkbruk, en diskurs, av ett specifikt slag. Att äga kontroll och företrädesrätt över vissa nyckelbegrepp i den gemensamma diskursen innebär en stark möjlighet att påverka åsikter. Svenska arbetsgivare har genom olika kampanjer under 1990-talet lyckats marginalisera nyckelbegrepp som solidaritet eller jämlikhet och ersatt dem med ord av mer individuell karaktär såsom kompetens, flexibilitet och kvalifikationer vilket lett till att den solidariska lönepolitikens "lika lön för lika arbete" kan ses om en ålderdomlig relik (Thörnqvist, 1998). Principen "lika lön för lika arbete" fastslogs i Romfördraget 1957 och ändrades till "lika lön för likvärdigt arbete" i Amsterdamfördraget 1999 (Glavå & Hansson, 2020). Att arbetsgivare var framgångsrika i att ändra diskursen föranledde intresset och genomslagskraften för individuell lönesättning (Lapidus, 2015; Thörnqvist, 1998). Den individuella lönesättningen har där- efter omöjliggjort och i princip avvecklat den solidariska lönepolitikens "lika lön för lika arbete" (Lapidus, 2015).

1.2 Problemdiskussion

Företagets strävan efter effektivitet och kvalitet i produktion samt ekonomiskt resultat i kombination med de anställda som ska få förutsättningar att utvecklas både arbetsmässigt och lönemässigt gör

konstruktionen av lönesättningssystem komplex (Nilsson, 2000). Lönesättning bygger i grunden på två olika principer: lika lön för likvärdigt arbete och lön efter individuell prestation (Neu Morén & Eriksson Lindwall, 2013). En fördel med det förstnämnda perspektivet, lika lön för likvärdigt arbete, är enligt Lawler (2011) att det förenklar personalhanteringen samt administrationen av lönesättningen vilket genererar en kostnadsbesparing för företaget samtidigt som det anses vara mer rättvist eftersom alla behandlas lika. Alla individer är dock olika, har olika behov, motiveras av olika saker och har olika upplevelser av vad som är rättvist, vilket medför att det som var tänkt att vara det mest rättvisa blir orättvist. Individens preferenser förändras även över tid, exempelvis att en individ utbildar sig eller åldras, vilket påverkar synen på vad som är rättvist eller orättvist (Lawler, 2011). Dessutom tenderade lika lön för lika arbete bli en löneutjämning med lika lön för alla (Lundh, 2010).

I strävan efter ett lönesystem som uppfyller parternas förväntningar har allt fler organisationer, både i privat och offentlig sektor, infört individbaserad lönesättning dock främst på tjänstemannasidan (Larsson et al., 2017). Neu Morén (2011) förklarar att en individbaserad lönesättning kommer sig av företagets behov att kunna attrahera, knyta an och utveckla rätt kompetens för att därigenom hantera de alltmer komplexa produktionsprocesserna och den växande konkurrenssituationen. Det som bidrar till att företag väljer individuell lönesättning, är att den antas stimulera medarbetarnas arbetsmotivation vilket i sin tur bidrar till ökad arbetsprestation och förbättrat resultat för företaget (Hellgren et al., 2017). Flera studier visar dock på att individuell lönesättning inte har den effekten på medarbetarnas arbetsmotivation (Eriksson et al., 2011; Nilsson, 2000; Nilsson & Ryman, 2005). Andra studier visar emellertid att det kan finnas ett samband mellan lön, motivation och prestation förutsatt att arbetstagaren upplever att arbetsmiljön är positiv (Eriksson et al., 2002), att arbetsmiljön präglas av faktorer såsom inflytande, kontroll och feedback (Andersson-Stråberg et al., 2007) eller om lönekriterierna främst baseras på kvalitativa aspekter och lönesättande chef har en god kommunikativ förmåga (Cerasoli et al., 2014). Hellgren et al. (2017) konstaterar att lörens roll inte bör överskattas utan ses som en av flera faktorer som gynnsamt kan bidra till motivation och prestation. Med andra ord tenderar lönen att få en relativ betydelse där relationen mellan lönesättning, motivation och prestation är komplex (Hellgren et al., 2017).

Vad gäller arbetsmotivation betonas vikten av rättvisa som incitament för att individbaserade löner ska uppnå önskad effekt (Hellgren et al., 2017; Nilsson & Ryman, 2005). Rättviseaspekten, att lönen ska vara rättvis eller i alla fall sakligt grundad, är dessutom något som fackliga organisationer framhåller skriver Nilsson och Ryman (2005). Vidare finns det enligt författarna en samstämmighet mellan arbetsmarknadsparterna, om att den som utför en god arbetsinsats ska erhålla en högre lön än den som utför en mindre god arbetsinsats. Parternas syn differentieras dock när det kommer till vad som är en god arbetsinsats, hur den ska bedömas och av vem, vilket gör rättviseaspekten komplex (Nilsson

& Ryman, 2005). Andersson-Stråberg et al. (2005) utforskade vilka omständigheter som kan bidra till medarbetarnas upplevelser av lönerättvisa och pekar ut arbetsklimat och lönefaktorer som betydelsefulla. Det kan exempelvis vara ett klimat där feedback ges på arbetsresultat och det finns en förtrogenhet och förståelse för lönekriterierna. Ett liknande resultat erhöll Stråberg (2010) vars studie pekade på att lönerättvisa gynnas av att medarbetarna anser sig få korrekt information om lönekriterier och tillräcklig feedback. Det finns således andra faktorer än principer och kriterier som styr huruvida lönesättningen ger avsedd effekt.

Huzzard och Nilsson (2003) poängterar att parterna på arbetsmarknaden både ska förhandla och samverka. Generellt sett sker förhandling när det kommer till intressekonflikter och samverkan vid gemensamma intressen. Författarna påpekar dock att förhandling och samverkan, i praktiken, inte sker renodlat. För en stabil och god partssamverkan krävs att parterna inte enbart ser sig som motståndare utan också medspelare enligt (Huzzard & Nilsson, 2003). Det kan dock innebära en svår balansgång för facket som inte får slå sig samman för mycket med företaget eftersom det kan äventyra dess legitimitet bland fackets medlemmar. Att inte samverka alls är däremot inte heller gynnsamt eftersom det kan minska fackets inflytande och medföra nackdelar för medlemmarna. Företagsledningen kan hamna i en liknande sits gentemot företagets ägare (Huzzard & Nilsson, 2003). Huzzard och Nilsson (2003) poängterar att det mest gynnsamma och hållbara för alla parter samt en stabil samverkan är att eftersträva en vinn-vinn-situation.

I grunden är det företaget och den fackliga organisationen som förhandlar fram nya förutsättningar för lönesystem (Neu Morén & Eriksson Lindvall, 2013), dock kan en förändring av lönesystem ses som en organisationsförändring (Eriksson et al., 2002) och för att nå framgång med organisatoriska förändringar är det viktigt att involvera och lyssna till medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2019). Vidare finns det studier som visar på att om medarbetarna involveras i framtagandet av ett nytt lönesystem får de större förståelse för arbetets innebörd vilket underlättar systemets förankring (Alsterdal, 2005; Erdogan, 2002). Dessutom omfattar kollektivavtal även anställda som inte är medlemmar i facket (Medlingsinstitutet, 2021) vilket underbygger att involvera medarbetarna som egen aktör i utformningen av nya lönesystem. Därtill framhåller Larsson et al. (2017) att det är centralt att förstå och beakta medarbetares olika attityder, känslor och beteenden för att kunna forma ett system som ska attrahera ny arbetskraft och behålla befintlig arbetskraft.

Enligt Hellgren et al. (2017) har forskning om individuell lönesättning främst inriktat sig på att fastställa anställdas och lönesättande chefers upplevelser kopplat till lönesättningen. Vidare hävdar författarna att det saknas forskning på flera områden gällande lönen och lönesättningen, däribland den relativa betydelsen av lön och olika delar av lönesättningsprocessen såsom upplevelser av rättvisa i

lönesättningen samt synen på lönesättningen (Hellgren et al., 2017). Således finns utrymme och behov av fler studier inom lönesättning, vilket denna studie ämnar bidra till genom ökad kunskap om centrala faktorer för anställdas rättviseupplevelser och motivation att beakta i utformningen av ett lönesättningssystem som är mer individbaserat.

1.3 Begreppsprecisering

Arbetsmarknadens parter är en allmängiltig benämning på representanter för arbetsgivare och arbetstagare och utgörs av centrala arbetsgivareorganisationer och arbetstagarorganisationer (Larsson et al., 2017). I Sverige är regeringen överens med arbetsmarknadens parter om att lönebildningen lämpligast hanteras av arbetsmarknadens parter själva (Kjellberg, 2022). Den svenska arbetsmarknadsmodellen kännetecknas således av partsreglering genom kollektivavtal och är motsatsen till statsreglering vilket innebär att staten via lagstiftning eller andra ingrepp reglerar lönebildningen (Kjellberg, 2022). Löneförhandlingarna sker dock inte på central nivå mellan arbetsgivareorganisationer och arbetstagarorganisationer utan branschvis mellan företaget och lokala fackförbund (Larsson et al., 2017). I föreliggande studie används begreppen arbetsmarknadens parter samt parter. I båda fallen avses den nyss beskrivna lokala nivån med företaget och lokalt fackförbund. Då studien även inkluderar medarbetarna på en egen position för att kasta ljus på den individuella upplevelsen och synen på lön och lönesättning, i stället för att se dem som medlemmar i facket där fackrepresentanter för deras talan, används begreppet aktörer vilket då avser företaget (MakePaper AB), facket (lokal fackklubben) och medarbetarna (produktionsanställda medarbetare, täckta av LO-anslutna Svenska pappersindustriarbetareförbundets kollektivavtal).

1.4 Problemformulering

Neu Morén (2011) konstaterar att det inte finns några allmängiltiga metoder för hur lönesättningen ska utformas. Vad som ska premieras och hur det ska gå till måste överläggas och beslutas nära verksamheten för att koppla samman företagets förutsättningar, individens arbetsprestation och lönen (Neu Morén, 2011). Det kan vägas mot den objektivitet, effektivitet och kostnadsbesparing som "lika lön för likvärdigt arbete" medför (jfr. Lawler, 2011). Företaget, facket och medarbetarna kan konstateras ha olika intressen samt utgångspunkter och förhållningssätt till lön och lönesättning. Frågan är hur dessa aktörer kan mötas i ett från företagets sida önskat lönesättningssystem? På vilket sätt kan lön och lönesättning anses knyta an till motivation och prestation? Finns det ens utrymme i kollektivavtalet för en mer individbaserad lönesättning och vilken grad av differentiering är eftersträvarsvärd utifrån aktörernas inställning till individbaserad lön? En faktor som tidigare studier pekat

ut som avgörande för att individbaserad lön ska få effekt på anställdas arbetsmotivation är att lönesystemet och lönesättningens förfarande måste upplevas som rättvist och relevant. Rättvisa är emellertid subjektivt och inrymmer flera element vilket utgör ytterligare en utmaning i sammanhanget. Därför är det rimligt att ställa sig frågan om vad företaget, facket och medarbetarna anser vara rättvist och hur aktörernas syn kan förenas och stärka arbetet med att utforma ett nytt lönesättningssystem som får avsedd effekt?

1.5 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att, genom en fallstudie, beskriva och analysera förhållningssätt hos aktörerna: företag, fackförbund och medarbetare gällande individuell lönesättning, rättvisa och motivation inför en kommande förändring av företagets lönesättningssystem. Vidare avser studien att jämföra och koppla samman aktörernas förhållningssätt för att därigenom peka ut faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande, upplevas rättvis och bidra till ökad prestation.

Specifikt avser studien att besvara följande frågor:

-Vilken inställning har aktörerna till individbaserad lön?

-Hur kan lön och lönesättning, enligt aktörerna, knytas an till motivation för att leda till ökad arbetsprestation?

-Vad är en rättvis lönesättning samt vilka faktorer kan bidra till upplevelsen av rättvisa i förhållande till lönesättning enligt aktörerna?

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas teorier och tidigare forskning som är av betydelse för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet behandlar studiens tre centrala begrepp: individuell lönesättning, motivation samt rättvisa, vilka är av vikt vid utformandet av en mer individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande och bidra till ökad arbetsprestation hos medarbetaren. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och en för studien egendesignad analysmodell.

2.1 Individuell lönesättning

Individuell lönesättning är ett uttryck för hela löneprocessen och innefattar exempelvis löneförhandling, lönesystem och själva lönen medan individuell lön endast är resultatet, själva lönen (Nilsson & Ryman, 2005). Neu Morén och Eriksson Lindwall (2013) skriver att lön och löneökning som individen kan påverka ofta betecknas som individuell lön. Författarna menar att det initialt kan vara faktorer såsom utbildning, erfarenhet och kompetens men att det numera ofta rör sig om kriterier gällande arbetsutförande och arbetsresultat. Arbetsutförande, vad som utförs i arbetet, kan handla om vilket ansvar och komplexitet arbetet medför. Arbetsresultat, hur väl arbetet utförs, kan exempelvis kopplas till egenskaper som skicklighet, handlingskraft och samarbetsförmåga. Lönen blir genom den sortens kriterier både differentierad och prestationsbaserad (Neu Morén & Eriksson Lindwall, 2013). Falkenberg et al. (2018) sammanfattar individuell lön som en lönesättning som på något sätt är differentierad utifrån vad som utförs i arbetet och hur arbetet utförs. Hellgren et al. (2017) lyfter fram att ett allmänt antagande inom individuell lönesättning är att lönen, som baseras på tidigare arbetsprestationer, förväntas ha betydelse för den framtida arbetsprestationen. Lönesättningsprocessen som i regel även innefattar prestationsbedömning och lönesamtal blir därmed cyklisk (Hellgren et al., 2017). Nilsson och Ryman (2005) skriver att merparten av den retorik som utvecklas i samband med individuell lönesättning är exempel på taktiska och strategiska övervägningar från arbetsgivare, fackförbund och anställda. Håkansson och Isidorsson (2003) beskriver att en arbetsgivare ofta eftersträvar en strategi som underbygger flexibilitet där fokus främst är på hur arbetskraften utnyttjas och inte hur produktionen ska organiseras. Det finns olika sorters flexibilitet varav funktionell flexibilitet är en av dem vilken innebär att anställda är mångkunniga och besitter kompetens som är företagsspecifik vilket gör dem svårare att ersätta. Mångkunnigt anställda kan utnyttjas utifrån verksamhetens behov och förutsättningarna för flexibilitet ökar ju fler kompetenser de anställda besitter. Strategin förutsätter i sin tur ett lönesystem som premierar anskaffningen av ny kompetens (Håkansson och Isidorsson, 2003) vilket motiverar en individbaserad lönesättning då den utgör ett verktyg för att utveckla rätt kompetens (Neu Morén, 2011).

2.1.1 Individuell lönesättning i avtalskonstruktioner

Enligt Medlingsinstitutet (2021) föregås kollektivavtalade löner och anställningsvillkor av förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter på central nivå samt arbetsgivare och arbetstagarrepresentanter (fackförbund) på lokal nivå. Förhandlingarnas utfall kan se avsevärt olika ut. Några centrala avtal innehåller föreskrifter om löneutrymmets storlek och fördelning på grupper och individer medan andra centrala avtal lämnar detta fastställande åt lokala förhandlingar. Löptider, individgarantier, lägsta nivå på löner och regler om hantering av oenighet på lokalnivå är andra faktorer som skiljer de centrala avtalen åt. Lönepolitiska mål och premisser för förhandlingar styr avtalens konstruktion. Arbetsgivare förespråkar en individuell och differentierad lön där lönebildningen sker lokalt (Medlingsinstitutet, 2021). Det skapar utrymme för verksamhetens behov och förutsättningar samtidigt som det möjliggör användandet av lönen som styrmedel (Medlingsinstitutet, 2021), det är dock tidskrävande att införa en verksamhetsnära lönesättning (Falkenberg et al., 2018). Arbetstagarorganisationer å sin sida eftertraktar en mer central lönebildning, framför allt de som tillhör LO (Medlingsinstitutet, 2021). Gällande LO, konstaterar Thörnqvist (1998) under slutet av 90-talet, att arbetsgivarnas största hinder för att lyckas decentralisera löneförhandlingar helt var fackförbundens styrka och vilja att behålla det centraliserade förhandlingsättet. Utifrån Medlingsinstitutet (2021) och Thörnqvist (1998) kan konstateras att hindret kvarstår trots att två decennier passerat. I samma text uppger dock Thörnqvist (1998) att fackförbunden, främst LO, anser att det finns grund för löneskillnader om det bygger på objektiva kriterier, såsom formella kompetenser, befattningar och arbetsuppgifter.

Hur fördelningen av löneutrymmet mellan individer och grupper ser ut kan kategoriseras som generellt påslag, individuellt påslag eller individuellt med ett lägsta garanterat påslag. Merparten av kollektivavtalsanställda innefattas av avtal tillhörande kategorin individuellt påslag. Kategorin individuell med ett lägsta garanterat påslag kommer näst och innefattar främst avtal tecknade av Unionen eller LO-anknutna förbund. Ett generellt påslag förekommer mer sällan. Utifrån graden av individuellt inflytande och huruvida förhandlingarna sker på lokal respektive central nivå definierar Medlingsinstitutets (2021) sju olika avtalskonstruktioner (se bilaga 7).

2.1.2 Anställdas syn på individuell lönesättning

Enligt Lapidus (2015) är individuell lön ett styrverktyg för arbetsgivaren genom att strejkrätten ligger kvar på central nivå trots att lönerna förhandlas lokalt. Om exempelvis de lokala löneförhandlingarna medför oenigheter har inte det lokala facket och medarbetarna möjlighet att strejka eftersom strejkrätten endast finns på central nivå. Arbetsgivarens makt att bestämma lönen kan medföra att medarbetare avhåller sig från att exempelvis ifrågasätta eller uttrycka missnöje för att inte riskera få

en sämre löneutveckling. I motsats kan en medarbetare bli rikligt belönad om hen är ledningen till lags (Lapidus, 2015). En befogad fråga är då hur anställda ser på individuell lönesättning?

Karlsson Håål och Hedin (2015) konstaterar i sin studie, innefattande anställda både inom offentlig och privat sektor, att lönesättningen bör fortsätta sträva efter en individualisering eftersom det finns ett förväntansgap i löneprocessen. Gapet uppstår mellan hur lönesättningen i realiteten går till och medarbetarnas önskan om hur det ska gå till. Mer konkret visar studien bland annat att drygt hälften av alla respondenterna vill, tillsammans med sin chef, komma överens om sin lön men att endast 37 procent har den möjligheten utifrån aktuellt lönesättningsystem. Vad gäller LO-medlemmar specifikt uppger drygt hälften att de vill diskutera lönen med sin chef men att endast en fjärdedel får möjligheten i praktiken. Vidare pekar studiens resultat på att medarbetarna främst önskar att prestation, ansvar, arbetsresultat och kompetens ska ligga till grund för lönesättningen. I slutsatsen lyfter Karlsson Håål och Hedin (2015) fram att det finns en stark förväntan från medarbetarhåll att deras arbete och insatser bedöms och värderas individuellt av närmaste chef och inte som en del i ett kollektiv där alla får samma lön. Ett liknande resultat fick Fredholm (1989), hennes studie visar att medarbetare vill bli bedömda och sedda som individer för att därigenom uppmärksammas som någon särskild.

Wallenbergs (2012) studie om Kommunals medlemmars syn på individuell lönesättning pekar också på en positiv inställning som dessutom har förstärkts under 2000-talets första decennium. Även denna studie framhåller att skillnader i arbetsprestation ska generera skillnader i lön, att lönesättningen bör göras lokalt och gärna med närmaste chef samt att andelen individuell lönesättning bör öka. Lapidus (2015) studie pekar på att den positiva synen på individuell lönesättning bland Kommunals medlemmar beror på att individuell lönesättning förväntas bidra till ökad produktivitet och på så vis generera individuella löneökningar. Dock påpekar författaren att sambandet mellan individuell lön och individuella löneökningar inte är helt fastställt. Dels på grund av att lönerna i Sverige bestäms av produktionstillväxten inom industrisektorn, dels för att det finns tveksamheter kring de individuella lönerns verkliga effekt på produktiviteten. I Nilssons (2000) studie om förändringen av lönesättningen på ABB framkommer en tydligt negativ inställning till individuell lönesättning. I de fall där inställningen var mindre negativ förekom ett samband med hur chefer lyckats upplysa medarbetarna om grunderna samt underbygga den satta lönen (Nilsson, 2000). Nilssons (2000) resultat pekar på att även om många anställda tycker att skillnader i arbetsprestation ska ge skillnader i lön, är det inte en garanti för att de anställda är positiva till den metod som är tilltänkt att mäta dessa skillnader.

2.2 Motivation och motivationsteorier

Motivation definieras av Ahl (2004) som *”det som får människan att göra något”* (s. 20). Vidare beskrivning lyfter fram att motivationen är något individen kan sakna, anskaffa eller skapa hos en annan person (Ahl, 2004). Shahzadi et al. (2014) skriver att ett företag strävar efter att utnyttja sina resurser på bästa sätt och att motivation kan utpekas som centralt för att medarbetarna ska kunna fungera som högpresterande resurser. Den energi, engagemang och kreativitet som medarbetaren utför sina arbetsuppgifter med kan likställas med arbetsmotivation. Det finns med andra ord ett samband mellan den anställdes prestationer och graden av hens motivation (Shahzadi et al., 2014).

Ryan och Deci (2000) beskriver motivation som en drivkraft som kan vara olika stark. Författarna beskriver vidare att motivation kan kategoriseras som inre och yttre motivation samt avsaknaden av motivation. Dessa tre kategorier utgör grunden i självbestämmandeteorin. Inre motivation bygger, enligt författarna, på faktorer som finns inom människan såsom glädje och tillfredsställelse. Att individen exempelvis utför ett arbete eller aktivitet för sin egen skull, för att det är roligt eller intressant. Yttre motivation bygger å sin sida på faktorer som finns utanför människan och kan vara eftersträvansvärda i positiv bemärkelse såsom lön och beröm men också något att sträva efter att undvika, såsom bestraffningar. Den yttre motivationen kan delas upp i fyra stadier där graden av självbestämmande skiljer stadierna åt. Den tredje kategorin som innebär en avsaknad av motivation kan te sig som ovilja och kan grunda sig i upplevelsen att inte känna kontroll, kompetens eller att belöningen inte är eftersträvansvärd. I självbestämmandeteorin utgår Ryan och Deci (2000) från tre grundläggande behov hos människan. Den första är autonomi, möjlighet att styra och påverka. Den andra är kompetens, viljan att ständigt utvecklas och använda sina förmågor. Den tredje är känslan av samhörighet, att få vara med i en gemenskap. Huruvida dessa behov, främst autonomi, är uppfyllda styr motivationens drivkraft och styrka. Vad gäller lön framhåller författarna forskning vars resultat säger att yttre belöningar kan ha en negativ inverkan på den inre motivationen. Mer ingående innebär det att lön kan upplevas som en form av kontroll vilket har en negativ inverkan på individens autonomi. Med utgångspunkt i självbestämmandeteorin, och specifikt dessa behov, konstaterar Hellgren et al. (2017) att kärnfrågan handlar om ifall ett lön- eller belöningsystem kan tillfredsställa dessa behov och hur det i så fall kan se ut.

En annan mer välkänd motivationsteori är Herzbergs tvåfaktorteori. Herzbergs två faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer, ringar in det som påverkar arbetarens situation avseende motivation och arbetstillfredsställelse. Hygienfaktorer är fundamentala och kopplade till arbetets utförande, exempelvis lön, arbetsförhållanden och företagspolicy. Dessa skapar sällan tillfredsställelse eller motivation i sig men om det förekommer brister inom hygienfaktorerna leder det till missnöje.

Motivationsfaktorer har en direkt koppling till själva arbetet, exempelvis själva arbetsuppgifterna, prestation, ansvar och feedback. Dessa bidrar till tillfredsställelse och motivation. I motsats till hygienfaktorer leder sällan brister inom motivationsfaktorerna till missnöje men påverkar tillfredsställelsen och motivationen negativt. Möjligheten att balansera och uppfylla dessa faktorer har olika förutsättningar inom olika arbeten. Herzbergs teorier konstaterar exempelvis att arbeten som är påtagligt standardiserade medför begränsade möjligheter att uppfylla motivationsfaktorerna vilket medför att hygienfaktorerna är särskilt viktiga att uppfylla för att förebygga missnöje och göra arbetet mer uthärdligt (Herzberg et al., 1993).

2.3 Motivation, prestation och lön

Lön och belöning bär, enligt Cerasoli et al. (2016), inte huvudansvaret för skillnader mellan anställdas prestation. Det finns tendenser att inre motivation och lönekriterier, som ger autonomi samt uppmuntrar utveckling, initiativ och kreativitet, kan ha positiv inverkan på prestationen. Medan prestationer som är starkt kopplade till en viss belöning (utför jag X får jag utan tvekan belöning) kan medföra en negativ inverkan på prestationen eftersom arbetsgivaren genom lönen får en kontrollfunktion och ett styrmedel som reducerar medarbetarens autonomi (Cerasoli et al., 2016). Hellgren et al. (2017) konstaterar att en arbetsprestation i regel bedöms av den närmaste, lönesättande chefen genom en vägning av prestationen i förhållande till utstakade lönekriterier. Det finns även mer objektiva kriterier som exempelvis baseras på antalet producerade enheter. För att organisationen ska lyckas skapa ett belöningssystem som stimulerar ett önskat beteende, en önskad prestation, måste bedömningsmetoden och lönesättningssystemet, enligt författarna, uppfattas som legitimt och vara relevant för medarbetarna.

Alla organisationer har sina förutsättningar och mål vilka de utgår från när de utformar sitt bedömningsystem. Som en följd av olika definitioner av prestation samt olika former av bedömningsystem kan inte de studier som utforskat samband mellan motivation och prestation generaliseras (Hellgren et al., 2017). Cerasoli et al. (2014) konstaterar i sin metastudie att kopplingen mellan inre motivation och prestation förstärks om kriterierna bygger på kvalitativa aspekter jämfört med kvantitativa. De kvalitativa aspekterna i arbetet kan enligt författarna innefatta arbetsuppgifter som baseras på ett noggrant hantverk eller hög grad av kreativitet och uppmärksamhet. Det bidrar till att medarbetaren kan känna glädje, stolthet, meningsfullhet eller ett personligt engagemang för arbetet. Kvantitativa aspekter kännetecknas av arbetsuppgifter som är repetitiva och lättinlärda samt att de inte kräver ett personligt engagemang eller hög grad av yrkesskicklighet (Cerasoli et al., 2014). Ett liknande resultat får Gerhart och Fang (2015) vars studie visar att förhållandet mellan prestation och motivation har en benägenhet att bli olika beroende på om bedömningen avser medarbetarens

faktiska beteende eller kvantitativa resultat. Gonzales-Mulés et al. (2014) studie pekar emellertid på att lönekriterier som bygger på att medarbetaren ska bidra i den sociala gemenskapen: hjälpa, stötta och samarbeta med andra i företaget genererar en högre grad av motivation jämfört med lönekriterier som bygger på prestation i förhållande till arbetsuppgiften.

Fredholm (1989) konstaterar att medarbetares motivation påverkas negativt om deras ansträngning eller prestation inte ger någon belöning i monetär form. Andersson-Stråberg et al. (2007) å sin sida menar att motivation i arbetet uppnås genom att arbetsklimatet präglas av inflytande och kontroll eftersom medarbetare som har kontroll över vilka sysslor de ägnar sig åt är mer motiverade att utföra dem. Vidare pekar författarna på att motivation i arbetet gynnas av tydliga mål och regelbunden återkoppling. Ytterligare en faktor som kan spela roll för arbetsklimatet och som kan medverka till ökad motivation och prestation är att medarbetaren har kännedom om lönekriteriernas utformning (Andersson-Stråberg et al, 2007). Nilsson och Ryman (2005) skriver om definitionsproblem och begreppsförvirring vad gäller lönekriterier och att det kan avhjälpas genom att göra medarbetarna delaktiga. Något som dock är relativt ovanligt. Medarbetarnas uttryck för vad som är viktigt i arbetet möjliggör en större träffsäkerhet och förankring. Hellgren et al. (2017) konstaterar att medarbetare kan finna motivation och drivkraft genom lön men att vissa faktorer i arbetsklimatet är av större betydelse samt att lönen betydelse som motivator reduceras när individuella aspekter som exempelvis begåvning, demografi och personlighet bejakas. Följaktligen kan lön få en relativ roll för motivation och prestation (Hellgren et al., 2017). SOM-institutet konstaterar i sin studie från 2015 att anställningstrygghet, god arbetsmiljö, intressanta arbetsuppgifter och självständigt arbete anses viktigare än hög inkomst när de tillfrågade respondenterna får ange vad som är viktigt i ett arbete. Det bör dock noteras att hög inkomst anses som viktigt eller mycket viktigt av 76 procent av de tillfrågade (Arkhide et al., 2016).

En konsekvens av att införa individuell lönesättning är att löneskillnaderna kommer öka medarbetarna emellan vilket än mer talar för att det är viktigt att synliggöra sambandet mellan prestation och lön (Hellgren et al., 2017). Detta styrks av Downes och Choi (2014) vars studie visar på att lönespridning kan vara positivt om kriterierna är baserade på prestation. Dock är det enligt Downes och Choi (2014) tydligt att de positiva effekterna av löneskillnader är mest framträdande hos de medarbetare som har hög lön. Ytterligare parameter som påverkar motivationen och prestationen är hur lönesystemet, lönesättande chef och lönekriterierna som sådana är beskaffade (Hellgren et al., 2017). Vad gäller den lönesättande chefen har dennes kommunikativa förmåga och agerande visat sig vara av betydelse för att stimulera till medarbetarens motivation (Cerasoli et al., 2014). Att motivera till prestation via lön är enligt Hellgren et al. (2017) således en komplex fråga som beror på många olika parametrar som ger lönen en relativ betydelse.

2.4 Lön och rättvisa

För att individuell lönesättning ska ha en positiv inverkan på motivation och prestation fastslår Hellgren et al. (2017) att legitimiteten i lönesättningen kan antas vara avgörande. Författarna anger rättvisa som ett vanligt förekommande begrepp för att skildra upplevelser av legitimitet i lönesättningen och trots att begreppet rättvisa har universella karaktärsdrag är det komplext och uppfattningarna om begreppet skiljer sig åt. I flera fall kopplas rättvisa samman med fördelningen av resurser vilket ursprungligen kan ses utifrån tre principer: alla får lika, fördelning utifrån behov och fördelning utifrån insats. Maaniemi (2013) lyfter fram ytterligare en princip, att resurser fördelas utifrån prestation och organisatorisk nytta vilket utgör grunden i individuell lönesättning. Beträffande individuell lönesättning påpekar Hellgren et al. (2017) att även andra rättvisepprinciper blir synliga i de fall arbetare jämför sin lön med andra arbetares lön med liknande arbetsuppgifter. Det rör sig då om lika lön för lika arbete men också hur tillgång och efterfrågan på arbetsmarknaden är balanserad (Hellgren et al., 2017). Larsson et al. (2017) skriver att jämförande inslag är vanligt för att skapa en uppfattning om huruvida något är rättvist. Jämförelser kan studeras genom social jämförelseteori vilken betonar vikten av individers val av referensgrupp vid själva jämförandet. Tydliga lönekriterier eller andra objektiva mått hindrar inte individer från att jämföra sig med olika referensgrupper (Larsson et al., 2017). Berglund och Bengtsson (2005) skriver att utfallet av jämförelsen påverkar upplevelsen av rättvisa. Ett bra utfall kan gynna individens upplevelse av rättvisa men även tillfredsställelse och självkänsla. Ett dåligt utfall kan orsaka stress, avundsjuka och bidra till upplevelse av orättvisa. Forskning visar även att medarbetarna i större utsträckning jämför sig med anställda utanför den egna organisationen vilket innebär att lönerna på arbetsmarknaden runtomkring är avgörande för upplevelserna av rättvisa (Larsson et al., 2017).

För att skapa en mer mångdimensionell bild av vad som utgör legitimitet och rättvisa i individuell lönesättning kan teorierna om organisationsrättvisa tillämpas. Organisationsrättvisan består av fyra dimensioner: distributiv rättvisa, procedural rättvisa, mellanmänsklig rättvisa och informativ rättvisa och kan enligt Hellgren et al. (2017) sammanfattas jämlikt tabellen nedan.

Tabell 1. Organisationsrättvisa

Dimension	Distributiv rättvisa	Procedural rättvisa	Mellanmänsklig rättvisa	Informativ rättvisa
Engelsk term	Distributive justice	Procedural justice	Interpersonal justice	Informational justice
Förklaring	Gäller fördelningen av resurser, så som lön. Grad av samstämmighet eller balans mellan det som personen bidrar med och det som personen får tillbaka, i förhållande till andra personers insats och belöning.	Gäller tillvägagångssättet – processen – för hur beslut fattas, t ex när det gäller att fördela resurser så som lön. Grad av inflytande, att processen är opartisk, konsekvent och baseras på korrekt information.	Gäller bemötandet mellan medarbetare 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 et al. (2001)	Colquitt et al. (2001); Greenberg (1990)	Bies & Moag (1986); Colquitt et al. (2001)	Bias & Moag (1986); Colquitt et al. (2001)

(Hellgren et al., 2017 s. 27)

Dimensionerna har bland annat använts av Andersson-Stråberg et al. (2005) för att utforska och beskriva huruvida bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer har betydelse för upplevelsen av rättvisa vid individuell lönesättning. Studiens resultat påvisar att arbetsklimat och lönefaktorer understödjer individens upplevelse av rättvisa. Arbetsklimat kan exempelvis handla om tydliga mål, inflytande samt bra återkoppling av arbetsprestationer medan lönefaktorer kan handla om kunskap om lönekriterier och jämställdhet i lönefrågor. Ett arbetsklimat med frekvent återkoppling bidrar till upplevelse av lönerättvisa på flera sätt. Dels främjas förståelsen för hur prestationen står i relation till lönen. Dels bidrar återkopplingen till uppmärksamhet och därigenom bekräftelse. Studien konstaterar emellertid att den distributiva rättvisan är högst angelägen även i de fall där arbetsklimat och lönefaktorer fungerar tillfredsställande (Andersson-Stråberg et al., 2005). Erdogan (2002) gjorde en liknande studie vars resultat pekar på vikten av legitima lönekriterier som avspeglar det väsentliga i arbetet samt mäter prestation och utförande på ett tillfredsställande sätt. Prestationsbedömningen i sig lyfts också fram i studien som central för upplevelsen av rättvisa. De anställda ska känna till vad som bedöms och hur bedömningen går till. Därtill är det gynnsamt om bedömningarna är långsiktiga, systematiska och har samma förfarande oavsett anställd (Erdogan, 2002). Fredholm (1989) genomförde en studie inom sex företag verksamma inom metallindustrin i slutet av 1980-talet. Studiens respondenter angav att de varken upplevde sig rättvist eller orättvist behandlade vad gäller sin lön och pekar ut flera centrala faktorer för upplevelsen av rättvisa. En av dem var transparens och öppen diskussion om löner på arbetsplatsen. En annan var medarbetarens egen möjlighet att själv kunna påverka sin lön genom utbildning eller hårt och skickligt arbete. Om lönen i stället påverkas av

utomstående faktorer såsom tillgång och efterfrågan på arbetskraft eller företagets produkter bidrar det till upplevelsen av orättvisa (Fredholm, 1989).

Andra faktorer som stakar ut vägen mot upplevelsen av lönerättvisa är den lönesättande chefen och lönesamtalet. Maaniemi (2013) beskriver att det är viktigt att den lönesättande chefen har förutsättningar att observera och bedöma prestationen vilket kan vara svårt om chefen har många underställda eller saknar kompetens att bedöma arbetet. Vidare framställs relationen mellan lönesättande chef och anställd som påverkansfaktor i samband med lönesättning eftersom det kan påverka objektiviteten (Maaniemi, 2013). Thörnqvist (1998) fann att många som jobbar praktiskt med lönesättningen i större företag uppskattade fasta kriterier i kollektivavtalen för att säkerställa en mer objektiv bedömning. Karlsson Håål och Hedin (2015) poängterar att lönesättande chef måste kunna motivera den satta lönen så att den anställde dels får en förståelse för den satta lönenivån, dels får en bild av chefens förmåga att bedöma prestationen och resultatet. Vidare beskriver Erdogan (2002) att det är betydelsefullt för medarbetarna att få komma till tals och uttrycka sin uppfattning av sin prestation under samtalet. Något som Maaniemi (2013) menar är svårt för medarbetarna att lyckas med och som därtill försvåras ytterligare om det förekommer en ojämlig förståelse för lönesystemet då det hindrar en gynnsam dialog.

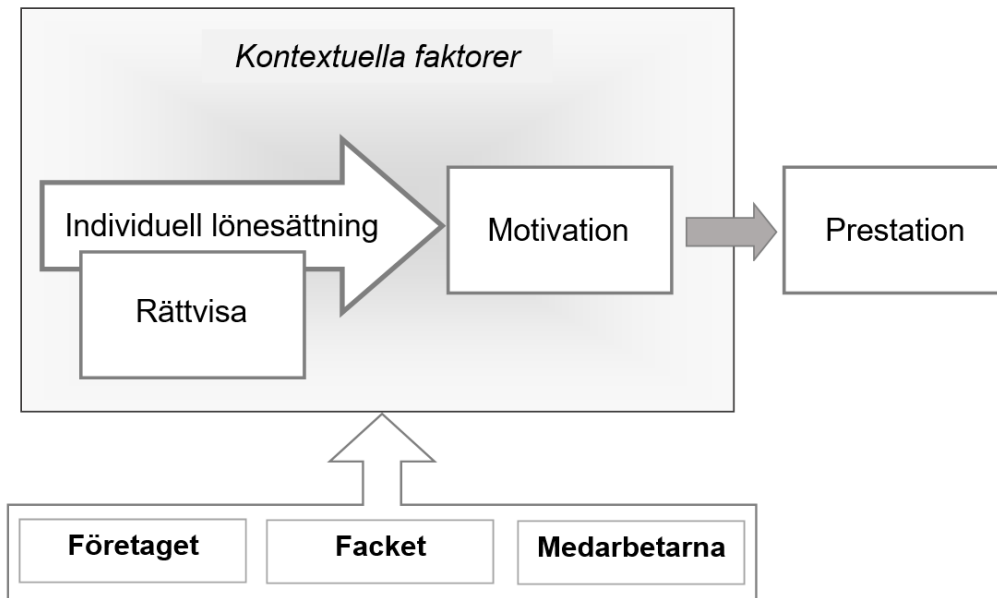
Hellgren et al. (2017) konstaterar att merparten av studier om rättviseupplevelser i arbetslivet och hur de påverkar medarbetarnas prestation har inriktats mot huruvida medarbetarna upplever sig rättvist behandlade av organisationen i allmänhet och inte specifikt i förhållande till lönesättningen. Utifrån de studier som finns är det svårt att helt och fullt utpeka någon av dimensionerna av rättvisa som mer viktig då sambanden skiftat mellan olika resultat. Alla dimensionerna ter sig som betydelsefulla men styrkan tycks variera. Avslutningsvis konstaterar författarna att det förekommer en tro på att om lönesättningsprocessen är rättvis och genomförd som sig bör borde även resultatet, alltså hur resurserna fördelas, uppfattas som rättvist.

2.5 Sammanfattning

Förmodan att individuell lönesättning har en positiv inverkan på motivation och därigenom ökad prestation har föranlett det växande intresset för lönen som styrverktyg och individuell lönesättning. Forskning visar att det kan finnas ett positivt samband mellan individuell lönesättning, motivation och prestation, dock fordras att lönesättningen upplevs som relevant och rättvis. Studier påvisar även att lönen får en relativ betydelse eftersom andra faktorer såsom arbetsklimat och lönesättningen i stort, med exempelvis kännedom om lönekriterier, saklig prestationsbedömning samt insyn och förståelse för löneprocessen, har betydelse för motivationen och prestation.

Med utgångspunkt i tidigare forskning och utvalda teorier visar nedanstående modell centrala begrepp som utgör utgångspunkt för analysarbetet samt hur dessa kopplas samman och knyter an till studiens problemområde.

Figur 1. *Analysmodell, egen konstruktion*



Modellen bygger på antagandet om att individuell lön stimulerar medarbetarens motivation som i sin tur bidrar till ökad prestation. Därtill har rättvisa pekats ut som avgörande för att den individbaserade lönen ska få effekt på anställdas motivation. Syftet med studien är att beskriva och analysera aktörernas förhållningssätt till dessa begrepp varför de utgör en del av modellen. I kontexten förekommer andra faktorer som påverkar utfallet av den individuella lönesättningen, upplevelsen av rättvisa samt motivationen att prestera vilka också ges utrymme. Prestation studeras inte som ett begrepp i sig i denna studie utan ses som ett resultat av den individuella lönesättningens inflytande på motivationen samt inverkan av andra faktorer och förutsättningar i kontexten.

3 Metod

Detta kapitel presenterar studiens forskningsansats samt de valda datainsamlingsmetoder som studien använt för att besvara dess syfte och frågeställningar. Vidare redovisas studiens urval av informanter och respondenter, följt av kritik kring valda metoder. Avslutningsvis redogörs studiens etiska överväganden.

3.1 Metodval

3.1.1 Studiens ansats

Studien inleddes med en litteraturgenomgång av individuell lönesättning som motivationsfaktor och styrverktyg samt kollektivavtalens effekter på lönebildningen, ur vilken vi deducerade fram en analysmodell. I de flesta fall leder deduktion, enligt t.ex. Bryman och Bell (2017), fram till hypoteser som sedan utsätts för empirisk granskning. Det är inte fallet i denna studie. I stället utgör litteraturgenomgången en grund för förståelsen av studiens ämne och problem samt stöd i utformningen av forskningsdesignen. På så vis kan litteraturgenomgången likställas med en karta som kan leda forskningsprocessen rätt (Frostling-Henningson, 2017). Likt en induktiv ansats har studien ett empiriskt fokus. Med en karta i handen kan dock konstateras att det inte är aktuellt att definiera studien som rent induktiv eftersom den ansatsen, utifrån Alvehus (2017) förklaring, innebär att empirin är utgångspunkt utan någon form av teoretisk förförståelse vilket i sin tur bygger teori.

3.1.2 Studiens design och strategier

Denna studie ämnade att bidra med ökad kunskap om centrala faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande och bidra till ökad prestation samt beaktar aktörernas intressen. Utifrån Trost och Hultåker (2016) kan konstateras att studien är av kvalitativ art eftersom den avser att besvara frågeställningar som exempelvis berör förståelse eller syftar till att utröna mönster. Det kan stärkas av Ghauri et al. (2020) som framhåller den kvalitativa metoden om avsikten med studien är att få en förståelse för respondenters perspektiv. Då studien ämnade beakta aktörernas intressen krävdes en förståelse för deras förhållningssätt vilket således innebär att studien är kvalitativ. Vidare kan studien definieras som en fallstudie vilken enligt Yin (2007) kan förklaras som utforskande av en specifik företeelse i sin faktiska kontext där distinktionen mellan dessa två är otydlig. Företeelsen är förhållningssätt till lönesättningssystem och kontexten är företaget med dess ledning, anställda och fackliga inflytande.

Denscombe (2017) skriver att fallstudier gynnas av att använda olika metoder för att skapa en mer fullständig bild. Studiens data samlades in genom semistrukturerade intervjuer, enkäter och analys av sekundärdata. Genom att intervjua informanter från företaget samt Svenska pappersarbetarförbundets lokalavdelning kunde studien rama in dessa aktörers förhållningssätt till individuell lönesättning, rättvisa och motivation. En intervju har även genomförts med en expert för att få en djupare förståelse för aktuella omvärldsfaktorer och hur lönesättningssystem inom industrin ser ut idag. För att undersöka medarbetarnas förhållningssätt användes en enkät. Genom enkäter kan ett större antal respondenter bidra till datainsamlingen på ett effektivt sätt, både sett till tid och administration (Bryman & Bell, 2017). De aktuella kollektivavtalen på central och lokal nivå utgör sekundärdata och har analyserats för att skapa en bild av kollektivavtalens effekt på lönesättningen samt bidra med en jämförande och kompletterande bild av aktörernas utsagor. Det var även önskvärt att studera företagets lönepolicy vilket dock inte var möjligt då företaget inte hade ett dokument för det.

Genom att använda flera metoder och källor i en studie kan förståelse för studieobjektet och studiens tillförlitlighet öka, det kan benämnas som triangulering (Denscombe, 2018). Då studien använde fler än en datainsamlingsmetod och fler än en datainsamlingskälla hanterades resultaten genom triangulering. Intentionen med triangulering var att källorna och metoderna kompletterade eller förstärkte varandra vilket genererade en mer fullständig bild och möjliggjorde en utveckling av analysen såsom Denscombe (2018) beskriver. Mer konkret innebar det att metoderna semistrukturerade intervjuer, enkäter och analys av sekundärdata har använts samt att arbetstagsidans har representerats av fack, arbetstagarerna själva och kollektivavtalet medan arbetsgivaridans har representerats av HR, ledning och kollektivavtalet.

3.1.3 Pilotstudie

Pilotstudier är av särskilt intresse i samband med forskning som involverar enkätundersökningar. I huvudsak grundar sig det i att forskaren vill säkerställa att frågorna inte kan misstolkas av respondenterna (se t.ex. Bryman & Bell, 2017). Då studien baserades på datainsamling via enkäter, fanns det följaktligen ett värde i att genomföra en pilotstudie, för att därigenom säkerställa frågornas tydlighet och validitet. I samband med genomförande av pilotstudier förespråkar Bryman och Bell (2017) att forskarna även ställer öppna frågor för att fånga upp om någon av enkätfrågorna som skapar problem eller missförstånd. Vidare är det viktigt att pilotstudien inte genomförs med individer som kan ingå i studiens population samt, om möjligt, att försöka hitta respondenter som är jämförbara med studiens population (Bryman & Bell, 2017). Datainsamlingen föregicks av en pilotstudie för att därigenom reducera risken för att problem och oklarheter med enkätfrågorna men även

intervjufrågorna. Fyra respondenter till pilotstudien togs fram med hjälp av bekvämlighetsurval bland vänner och familj (se t.ex. Bryman & Bell, 2017). Valet strävade dock efter personer med liknande profession som studiens riktiga respondenter besitter såsom Bryman och Bell (2017) rekommenderar. Pilotstudiens utfall bidrog inte till några konkreta justeringar av vare sig enkät- eller intervjufrågorna.

3.2 Empiriskt material

3.2.1 Intervjuer

Delar av empirin samlades in med hjälp av personintervjuer som genomfördes med representanter från företaget och facket som är väl insatta i lönesättningssystemet och den tänkta förändringen till ett mer individbaserat lönesystem. Som tidigare nämnts genomfördes även en expertintervju för att få en djupare förståelse för aktuella omvärldsfaktorer och hur lönesättningssystem inom industrin ser ut idag. För att undersöka medarbetarnas förhållningssätt användes en enkät. Personliga intervjuer arrangeras relativt enkelt, empirin som framkommer är lätt att lokalisera till källan och intervjuarens kontroll är relativt hög (Denscombe, 2018). Studiens intervjuer definieras som informantintervjuer eftersom svarspersonerna representerar olika aktörer vars kunskap om en viss kontext står i fokus i jämförelse med respondentintervjuer där svarspersonerna och deras egna tankar och upplevelser står i fokus (jfr. Esaiasson et al., 2017). Själva intervjun kan ske på olika sätt och det är främst graden av struktur och standardisering som definierar skillnaderna (Denscombe, 2018; Alvehus, 2019). Att välja en semistrukturerad intervju bidrar till möjligheten att flexibelt anpassa frågorna och dess ordning utifrån informanten, således ges informantens uppfattning om vad som är relevant och centralt största möjliga utrymme (Bryman & Bell, 2017). Det fanns en tanke om att aktörerna i studien kunde ha olika syn på rättvisa, individuell lönesättning samt vilka faktorer som är avgörande för uppbyggandet av ett nytt lönesystem. Att använda sig av semistrukturerade intervjuer möjliggjorde ett synliggörande av dessa skillnader och självfallet även likheter då flexibiliteten och friheten i intervjuguiden tillät anpassning utifrån informanternas svar samt att informanternas resonemang fritt fick ta plats. Dessutom skapades möjligheten att ställa följdfrågor, en slags försäkring om att intervjuarens tolkning överensstämde med informantens avsedda skildring.

3.2.2 Intervjuernas utformning och praktiska genomförande

I studien genomfördes fyra intervjuer med fem informanter. Alla informanter fick ett missivbrev innan intervjun innehållande information om studiens syfte, intervjuens praktiska genomförande och etiska riktlinjer (se bilaga 2). Två av intervjuerna genomfördes, på grund av ett geografiskt avstånd och av hänsyn till informanternas önskemål, digitalt via Zoom och Teams. Vid en av dessa intervjuer användes

webbkamera för att ta del av kroppsspråk samt ansiktsuttryck och därigenom efterlikna ett fysiskt möte. Vid den andra intervjun användes inte webbkamera utifrån informantens önskemål. Övriga intervjuer genomfördes i företagets lokaler. Intervjun med fackets representanter genomfördes med två informanter samtidigt enligt deras önskemål. Vidare genomfördes intervjuerna med två intervjuare med intentionen att dessa två kompletterade varandra såsom Trost (2010) beskriver när det gäller intervjuer med personer med positionsbefattning. Som stöd utformades intervjuguiden (se bilaga 4 och 5) utifrån beskrivning av olika temaområden som behandlades under intervjun. Enligt Esaiasson et al. (2017) bidrar informanter med olika delar samt att en intervju kan ge uppslag till nya frågor att ställa i nästa intervju. Därför utformades intervjuguiderna (se bilaga 4 och 5) efterhand och anpassades utifrån tidigare informanternas utsagor och kommande informanternas tilltänkta bidrag. Temaområdena formulerades genom den operationalisering som beskrivs i bilaga 1. Varje temaområde innehöll exempel på frågeformuleringar som understödde möjligheten att svara på studiens frågeställning. Frågorna placerades i en viss ordning för att lyftas fram i en logisk ordning men kunde flyttas om efter behov. Trosts (2010) rekommendationer, att träna in intervjuguiden utantill för att möjliggöra fokus på att lyssna samt ställa frågorna som följer av svaren för att därigenom skapa följsamhet, följdes inför och under intervjuerna. Med informanternas medgivande spelades intervjuerna in med hjälp av två ljudupptagningsenheter och stödanteckningar fördes av den intervjuaren som inte ledde intervjun för att därigenom säkerställa backup. I informationsbrevet angavs att intervjun beräknades pågå en timma. Den uppskattade tidsåtgången överskreds men med informanternas godkännande.

3.2.3 Enkäter

För att undersöka medarbetarnas upplevelser och förhållningssätt till lönesättning användes enkäter. I studiens planeringsfas fanns en föreställning om att medarbetarna eventuellt inte skulle vara bekväma i en intervjusituation vilket undveks med hjälp av enkäter. Vidare finns det andra fördelar med enkät och frånvaron av en person som ställer frågor. Bryman och Bell (2017) pekar exempelvis ut intervjuareffekt och högre grad av uppriktighet. Den främsta begränsningen med enkäter är bortfall i svarsfrekvensen vilket kan bidra till skevhet i resultatet (Bryman & Bell, 2017). Då studien genomfördes med stöd av företaget gavs medarbetarna möjlighet att genomföra enkäten på arbetstid vilket enligt Denscombe (2017) kan bidra till ökad motivation att delta och således ett mindre bortfall. Trost och Hultåker (2016) skriver att ostrukturerade, öppna, frågor kan ge fler dimensioner och information om hur respondenterna associerar vilket hade varit eftersträvarsvärt i studien. Dock påpekar Trost och Hultåker (2016) att det ur flera perspektiv är tidskrävande att hantera svaren vid öppna frågor. Dessutom är risken större att respondenten avstår att svara på frågan eller ger ett fåordigt svar om

respondenten är ovan vid att skriva, inte vet vad hen anser eller tycker att det tar för mycket tid att formulera sig (Troost & Hultåker, 2016). Därför valdes strukturerade frågor med fasta alternativ.

3.2.4 Enkäternas utformning och praktiska genomförande

För att medarbetarna skulle hinna svara på enkäten under arbetstid utan att störa produktionen i, kombination med Denscombes (2018) rekommendation om att enkäten bör hållas kort för att kunna behålla respondenternas intresse och minska svarsbortfall, eftersträvades en enkät med få och distinkta frågor. Enkäten (se bilaga 6) inleds med bakgrundsfrågor om kön, ålder, antal år som anställda samt utbildning. Därefter följde tolv frågor med utgångspunkt i den teoretiska modellen (se fig. 2), fyra rangordningsfrågor för att urskilja vilka faktorer som betraktades som mer betydelsefulla än andra och åtta flervalfrågor som bidrar till precision. Flera frågor knyter an till flera delar i modellen (se bilaga 1). Flera frågor inspirerades av beprövade frågor som förekommit i tidigare studier om anställdas syn på individuell lönesättning, rättvisa, motivation och prestation (Falkenberg et al., 2018; Fredholm, 1989) för att säkerställa precision, begriplighet och entydighet. Att utnyttja redan beprövade frågor är utöver en kvalitetssäkring också en form av tidsbesparing enligt Ejlertsson (2019). Två av frågorna ställdes på två olika sätt för att på så vis kontrollera validiteten. Missivbrevet (se bilaga 3) placerades som ett försättsblad till enkäten på det sätt som Troost och Hultåker (2016) föreslår. Enkäterna delades ut i fysisk form eftersom företagets tidigare erfarenhet av digitala medarbetarenkäter visade att det krävdes många påminnelser och lång svarstid för att minska bortfallet. Företaget bistod med en kontaktperson som stöttade studien i praktiska och kommunikativa frågor. Kontaktpersonen informerade skiftsledarna om genomförandet och urvalet samt förmedlade enkäterna till skiftsledarna som skötte utdelningen och insamlingen. Enkäterna inkluderade svarskuvert för att skydda medarbetarnas svar från obehörig insyn. Totalt 40 enkäter delades ut till medarbetare inom produktionen, inga bortfall och endast några få interna bortfall förekom (se avsnitt 3.2.6 och 3.3). Samtliga enkäter hämtades efter sex dagar.

3.2.5 Sekundärdata

Som tidigare omnämnts kom de aktuella kollektivavtalen på central och lokal nivå för produktionsanställda medarbetare täckta av LO-anslutna Svenska pappersindustriarbetareförbundet inom företaget att utgöra sekundärdata. Sekundärdata kan definieras som information som andra forskare eller officiella organ samlat in och kan användas som ett jämförande inslag vid insamlingen av primärdata (Bryman & Bell, 2017). Studiens sekundärdata samlades in och analyserades med avsikten att skapa en bild av kollektivavtalens främjande och hämmande effekt på lönesättningen av nämnda LO-täckta medarbetare. Kollektivavtalen användes även för att jämföra och komplettera aktörernas

utsagor. Det gav en förståelse för inom vilka ramar arbetsgivaren och den lokala fackklubben agerar gällande lönesättningen av produktionspersonalen. Sekundärdata bestod dels av det centralt upprättade kollektivavtalet inom massa/pappersindustrin mellan Föreningen Industriarbetsgivarna och Svenska Pappersindustriarbetareförbundet (centrala avtalet), dels av överenskommelse avtal 20 inom massa/pappersindustrin mellan Föreningen Industriarbetsgivarna och Svenska Pappersindustriarbetareförbundet (överenskommelse) och dels det lokala avtalet mellan MakePaper AB och Pappersavdelning XX (lokala avtalet).

3.2.6 Analys av empiriskt material

Analysprocessen inleddes med transkribering av datamaterialet från intervjuerna, ett slags iordningställande av data som Denscombe (2018) benämner det. Transkribering kan upplevas som slitsamt men skapar å andra sidan en närkontakt med materialet och förenklar analysförfarandet (Denscombe, 2018) vilket motiverade transkriberingen av materialet. Därefter följde en, såsom författaren beskriver det, inledande utforskning av datamaterialet vilket innebar att mönster och uttalanden uppmärksammades. Själva analysen var teoridrivna och tematisk. Data kategoriserades sedan utifrån den modell som sammanfattar den teoretiska referensramen (se fig.2). Således fanns ett begränsat utrymme för nya kategorier som uppkom om empirin inte överensstämde med teorin, dock hade studien för avsikt att lyfta upp och skapa utrymme även för dessa. Det blev en rubrik utöver vad modellen visade vilken inrymde grundläggande förutsättningar för ett nytt lönesättningssystem. Kategorisering utifrån teman som förekommit i tidigare forskning är vanligt inom kvalitativa studier menar Bryman och Bell (2017). Vidare förklarar författarna att denna typ av kategorisering underlättar jämförelsen och diskussionen mellan den teoretiska referensramen och empirin.

All information som insamlats via enkäter ska enligt Kylén (2004) sammanställas och bearbetas för att därigenom kunna analyseras och tolkas. Vidare betonar Kylén (2004) vikten av att sammanställningen är överskådlig och lättförståelig. Därför upprättades ett diagram för varje enkätfråga för att grafiskt åskådliggöra resultatet och kompletterades med en text som sammanfattade resultatet på frågan. De fyra första frågorna innehöll ett antal påstående respondenten skulle värdera på en skala mellan 1 och 10 där 1 var lägst stöd och 10 var högst stöd. I sammanställningen delades siffrorna in i spannen 1-3, 4-7 och 8-10 där första spannet indikerade att innehållet i påståendet inte värderades högt av respondenten, andra spannet indikerade att respondenten inte tog ställning och det sista spannet indikerade att innehållet i påståendet värderades högt av respondenten. Indelningen av spannen gjordes för att göra resultatet mer lättöverskådligt. Spannet 8-10 åskådliggjordes i ett diagram för att visa på andelen som värderade varje påstående högt. Därefter kategoriserades materialet likt intervjuresultatet. Eftersom underlaget inte var stort har inga program för statistik analys, exempelvis

SPSS, använts. Två av frågorna ställdes på två olika sätt för att på så vis kontrollera validiteten. Cronbachs alfa, som ofta används för att räkna ut intern konsistens, har dock inte använts då den endast är relevant vid multipla mått (se t.ex. Bryman & Bell, 2017). Resultatet visade god samstämmighet dessa frågor emellan vilket åskådliggör en uppenbar positiv korrelation i ett diagram (se figur 5 och 9). Vad gäller externt bortfall behöver inte det analyseras vid kvoturval då analysenheter fylls på fram tills önskat antal erhållits (Esaiasson et al., 2017) därtill har studien inga externa bortfall att redovisa. Det interna bortfallet var 7 frågor av 480, vilket motsvarar 1,5 procent. Bryman och Bell (2017) belyser att ett större bortfall än 50 procent anses som oacceptabelt vilket innebär att 1,5 procent kan ses som försumbart.

Analysen innehöll jämförande moment för att upptäcka likheter, skillnader och gemensamma faktorer mellan aktörerna. En triangulering genomfördes av både arbetsgivarsidan och arbetstagersidan genom jämförelser mellan de olika källorna och insamlingsmetoderna för att därigenom skapa en mer fullständig bild och validera fynden såsom Denscombe (2018) beskriver. Processen fortsatte sedan, såsom Denscombe (2018) föreslår, med att data framställdes i en visuell figur. Genom att sammanföra citat och de grafiska sammanställningarna från enkäterna med kopplingar till begreppen i analysmodellen skapades illustrationer av aktörernas uppfattningar.

3.2.7 Operationaliseringar

Studiens operationalisering startade i och med den litteraturgenomgång av individuell lönesättning som motivationsfaktor och styrverktyg samt kollektivavtalens effekter på lönebildningen som föranledde studiens problematisering. Litteraturgenomgången gav en bild av vilka begrepp och teorier som applicerats på området. Begrepp fungerar, enligt Bryman och Bell (2017), som verktyg för att skapa mening och kategorisera verkligheten. Avseende forskning bistår begrepp med tankegångar, fokus på vad som avses att studeras och organisering av resultaten (Bryman & Bell, 2017). Studiens begrepp ringades in ytterligare under processens gång utifrån problemformuleringen och vidare litteraturstudier. Litteraturstudier bidrar till att fastställa huruvida begreppen är användbara eller begränsade i sin funktion att skapa en ordning i viktiga frågeställningar (Bryman & Bell, 2017). Begreppen lades till grund för de intervjuguider och enkätfrågor som kom att användas vid datainsamlingen. För att synliggöra kopplingen mellan begreppen, dess innehåll och intervjufrågorna sammanställdes detta i en operationaliseringstabell (se bilaga 1).

3.3 Urval

Då studien genomfördes med stöd av företaget MakePaper AB stod valet av företag klart från början. Flera omvärldsfaktorer som påverkar utvecklingen av lönesättningssystem är nyligen upptäckta,

exempelvis Corona-pandemin. Då dessa faktorer ännu inte är publicerade i vetenskapliga skrifter efterfrågade vi en expert och fick kontakt med Monica Andersson Bäck, filosofie doktor och forskare inom arbetsvetenskap, som tackade ja till att medverka. Övriga urval har skett på två olika sätt, målstyrt urval samt kvoturval. Det målstyrda urvalet användes för att ta fram informanter till intervjuerna med representanter från företaget och facket. Bryman och Bell (2017) skriver att studiens syfte och frågeställning styr det målstyrda urvalet och informanter väljs ut strategiskt utifrån den förståelse de har för det aktuella området. Vidare anger författarna att målstyrda urval förekommer i flera olika former varav kriteriestyrt urval är en av dem och innebär att informanten måste uppfylla ett antal, utifrån studien, satta kriterier. Följande kriterium sattes upp i studien: informanten ska vara väl insatt i företagets nuvarande lönesättningssystem, de önskvärda förändringarna av lönesättnings-systemet samt vad aktören de representerar har för förhållningssätt till förändringen. Valet av urvalssätt medför att den insamlade empirin är relevant men inte generaliserbar eftersom det är en form av icke-slumpmässigt urval där alla i populationen inte hade en chans att vara en del av urvalet (jfr. Bryman & Bell, 2017).

För att utse respondenter bland medarbetarna användes kvoturval. Trost och Hultåker (2016) beskriver kvoturval som ett icke-slumpmässigt urval där personer väljs ut efter förutbestämda uppsatta kriterier. Fyra skiftsledare fick tio enkäter vardera att fördela jämnt mellan medarbetare vid de olika arbetsstationerna, utifrån kriteriet: endast medarbetare med kollektivavtalad lönesättning (lönegradering). För övrigt styrde tillgängligheten utdelningen, med andra ord delades enkäten ut till de medarbetarna som hade möjlighet att gå ifrån produktionen för en stund. Dagen då enkäten var färdigställd och mailad till kontaktpersonen styrde vilka skift som blev aktuella för att svara på enkäten.

3.3.1 Beskrivning av informanter

Alla informanter är pseudonymiserade, dock namnges experten med hennes medgivande.

Expert

Monica Andersson Bäck, filosofie doktor och forskare i arbetsvetenskap, besitter stor erfarenhet av exempelvis lönesättningsprocesser inom tillverknings- och processindustrin. Hon är även föreståndare för Centrum för global HRM.

Företaget

Informant 1: Karin, arbetar på HR-avdelning för MakePaper AB sedan flera år tillbaka. Hon har en akademisk utbildning och har arbetat med lönerevisioner, både på MakePaper AB och inom andra företag.

Informant 2: Hans, har en befattning inom högsta ledningen för MakePaper AB sedan några år tillbaka. Han har en akademisk utbildning och innan han fick tjänsten på MakePaper AB arbetade han i ledande roll på andra företag.

Facket

Informant 3: Per, har varit anställd i flera decennier på MakePaper AB. Hans fackliga engagemang har varat nästan lika länge och han har haft olika roller inom den lokala fackklubben.

Informant 4: Johan, har varit anställd i flera decennier på MakePaper AB och har erfarenhet av de flesta positionerna inom produktionen. Även Johans fackliga engagemang har pågått under många år och han har också haft olika roller inom den lokala fackklubben.

3.3.2 Beskrivning av enkätens respondenter

Respondenterna i denna studie utgjordes uteslutande av lönegraderade produktionsmedarbetare, täckta av LO-anslutna fackliga organisationers kollektivavtal, anställda på pappersföretaget MakePaper AB. Samtliga respondenter arbetar skift och innehar olika yrkestitlar. Det var sex kvinnor som svarade på enkäten och resterande 34 var män. Utav respondenterna var det 32 som har gått gymnasial utbildning och resterande åtta är jämnt fördelade mellan grundskola och eftergymnasialutbildning. Åldersspannet mellan respondenterna åskådliggörs i figur 4 nedan och anställningstiden varierade mellan några månader och 44 år där merparten låg i spannet 1–10 år.

Tabell 2. Respondenternas ålder ($n = 40$)

Ålder	Yngre än 25	26-40	41-55	56 eller äldre
Antal	10	18	5	7

3.4 Metodkritik

Den kvalitativa forskningen kritiseras ofta för att vara alltför subjektiv, exempelvis genom att en kvalitativ forskare kan utpeka vissa faktorer som betydelsefulla medan en annan forskare hade pekat ut helt andra faktorer även om studieobjektet är detsamma. Dessutom är det vanligt att den kvalitativa frågeställningen växer fram allt efter arbetets gång vilket påverkar möjligheten att förklara valet av området (Bryman & Bell, 2017). Eftersom studien genomfördes i samarbete med företaget och att deras frågor inspirerade studiens frågeställning kunde risken att kritiseras för just detta kringgås. Vidare var studien teoridriven och betydelsefulla faktorer pekades ut med stöd av tidigare forskning vilket bidrog till ökad objektivitet.

För att lyckas med semistrukturerade intervjuer krävs en medvetenhet och skicklighet hos intervjuaren (Alvehus, 2019). Med andra ord kan metoden semistrukturerade intervjuer ha hämmat studien eftersom studiens intervjuare besatt en begränsad erfarenhet av den rollen. För att motverka detta avsattes tid till förberedelser och en pilotstudie. Vidare finns risken för att en intervjuareffekt uppstår vid intervjuer. Det innebär att informanten påverkas av hur intervjuaren agerar eller formulerar sig (Bryman & Bell., 2017). Informanterna fick själva välja tid och plats för intervjun och därigenom möjliggjordes en, för dem, bekväm situation. Intervjuarna turades om att ställa intervjufrågorna utifrån de teman som förekom i intervjuguiden för att därigenom inte färga intervjusituationen med en persons formuleringar. För att undvika oklarheter i hur svaren uppfattades och tolkades har varje informants svar i efterhand diskuterats och möjligheten att få återkomma med följdfrågor säkerställdes för att på så vis reducera risken för missuppfattningar eller feltolkningar. Det var nödvändigt att samla in kompletterande fakta vid ett tillfälle.

Användandet av enkät kan kritiseras för att begränsa urvalet av frågor. Bryman och Bell (2017) påpekar att alla frågor inte passar som enkätfrågor, att möjligheten till följdfrågor uteblir samt att enkäten dessutom inte får innehålla för många frågor eftersom det kan bidra till en enkättrötthet. Att datamängden kunde samlas in och analyseras effektivt samt att respondenterna troligtvis kände sig mer bekväma med en enkät jämfört med en intervjusituation uppvägde dock de eventuella begränsningarna. Bryman och Bell (2017) skriver även att det finns en risk för feltolkning av frågorna när en intervjuperson inte är närvarande och kan förtydliga. Genom att använda beprövade frågor som förekommit i tidigare studier inom ämnet, reducerades risken för otydliga eller tvetydiga frågor.

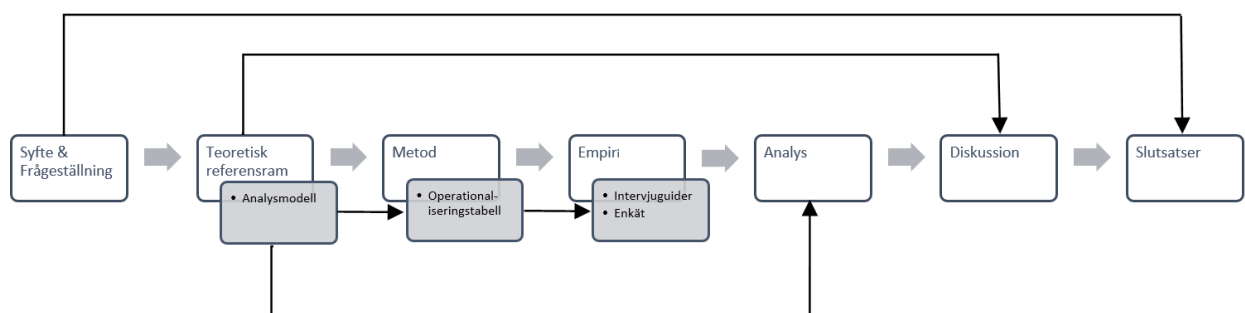
Avslutningsvis kritiserar kvalitativa forskningsresultat för att vara problematiska att generalisera bortom den kontext där forskningen utförts. Kritiken kan dock förbises genom att konstatera att resultaten inte kan vara representativa för en population utan ska i stället kopplas till teori (Bryman & Bell, 2017).

3.5 Trovärdighet

För att bedöma trovärdigheten i studiens slutsatser anger Bryman och Bell (2017) att den kvalitativa forskningen måste anpassa reliabiliteten, replikationen och validiteten eftersom det, till skillnad från kvantitativ forskning, inte går att återskapa eller upprepa och få samma resultat. Enligt författarna beror det på att den sociala kontext som den kvalitativa forskningen avser att studera inte kan frysas eller återskapas. Således är det centralt att studier återberättar, på ett korrekt sätt, den uppfattade verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Studien avsåg att avspegla den sociala kontext inom vilket företaget MakePaper AB är verksamt samt hur de tre aktörerna, medarbetarna, facket och företaget

förhåller sig till varandra i samband med införandet av ett nytt, mer individbaserat, lönesystem. Studiens ambition var således inte att dra generellt applicerbara slutsatser vid införande av ett mer individbaserat lönesystem utan avsåg att generera en applicerbarhet endast inom liknande kontextuella förhållanden. Denna överförbarhet är enligt Bryman och Bell (2017) av vikt då den kvalitativa forskaren inte gör en bred utan djup undersökning av en specifik social kontext. Lind (2019) betonar vikten av att utomstående ska kunna följa processens gång och därigenom säkerställa en studies pålitlighet. Därav angavs studiens metod, genomförande och analys så grundligt som möjligt. Eftersom det inte går att uppnå en absolut objektivitet i samhälllig forskning anger Bryman och Bell (2017) att det är väsentligt att forskaren inte låter sina individuella bedömningar eller den teoretiska inriktningen ha inverkan på utförandet eller slutsatsen i sin undersökning vilket eftersträvades i största möjliga mån i studien. Slutligen, för att underbygga trovärdigheten, presenteras studiens makrostruktur genom nedanstående modell.

Figur 2. Studiens makrostruktur, egen konstruktion



3.6 Etiska överväganden

För att värna om inblandade informanternas och respondenters integritet har studien tagit hänsyn till de sex forskningsetiska principerna som Bryman och Bell (2017) lyfter fram. För att säkerställa att samtliga informanter informerats om hur dessa principer efterlevs i studien skickades ett missivbrev (se bilaga 2) ut per mail samt att informationen delgavs muntligt under inledningen av intervjun. Respondenterna delgavs informationen genom ett missivbrev som placerats som försättsblad till enkätfrågorna. Den första forskningsetiska principen som Bryman och Bell (2017) tar upp är informationskravet, vilken belyser vikten av att forskare informerar studiens direkt inblandade personer om syftet med undersökningen. Studiens syfte beskrevs och förmedlades genom missivbrevet. Den andra principen som författarna tar upp är samtyckeskravet. För att uppfylla den principen fanns en förklaring i missivbrevet om att informanternas och respondenternas medverkan sker på

frivillig basis och att de, närhelst de önskar, kan avbryta sin medverkan i studien. I den tredje principen, konfidentialitets- och anonymitetskravet, är det av vikt att deltagande respondenters uppgifter hanteras med högsta möjliga konfidentialitet och att personuppgifter behandlas på ett sådant sätt att de skyddas från obehöriga (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa att även denna princip uppfylldes förvarades studiens datamaterial på ett sådant sätt att endast behöriga personer som var direkt inblandade i studien hade åtkomst, vilket även missivbrevet informerade om. Förutom Monica Andersson Bäck blev företaget, det lokala fackförbundet, alla informanter och respondenter pseudonymiserade, för att därmed skydda deras identitet. Därtill utelämnades detaljer och uppgifter som kan möjliggöra en identifiering av informanter, respondenter eller företaget. Vidare får det datamaterial som samlats in från enskilda respondenter och informanter enligt den fjärde principen, nyttjandekravet, endast användas för studiens ändamål (Bryman & Bell, 2017). Studien uppfyllde detta genom att inte sprida datamaterialet vidare samt genom att förstöra materialet vid studiens slut. Femte och sjätte principen belyser att forskningen inte får ske med falska förespeglningar vilket innebär att studien inte får lura informanter eller respondenterna genom falsk eller vilseledande information om studiens syfte eller på annat vis låta deltagarna ta skada av undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Genom att studien korrekt och med gott uppsåt följt de fyra första principerna har även de två sista nämnda principerna uppfyllts. För att skydda en persons integritet, grundläggande rättigheter och frihet har denna studie följt lagen om dataskyddsförordningen (GDPR) som enligt Integritetsskyddsmyndigheten (2021) ligger till grund för hur personuppgifter ska skyddas. Det empiriska materialet i studien har som tidigare nämnts förvarats på sådant sätt att inga obehöriga har kunnat ta del av det.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras studiens insamlade data som erhållits genom semistrukturerade intervjuer, enkätundersökningar samt analys av sekundärdata från aktuella kollektivavtal. Inledningsvis presenteras fallföretaget MakePaper AB samt det aktuella kollektivavtalet. Resultatet från den insamlade empirin redovisas utifrån studiens centrala begrepp: individuell lönesättning, motivation och rättvisa. Kapitlet avslutas med parternas syn på förutsättningarna för ett nytt lönesystem samt en sammanfattning av resultatet.

4.1 Beskrivning av företaget

Fallföretaget MakePaper AB (pseudonym) är ett pappersbruk i Sverige men tillhör en större koncern som är verksam i flera länder. Företaget förädlar pappersmassa till papper och har några hundra anställda fördelat mellan tjänstemän och produktionsanställda. De produktionsanställda är täckta av LO-anslutna Svenska pappersindustriarbetareförbundets kollektivavtal (intervju, Karin). Den fackliga medlemsnivån bland de produktionsanställda är hög. Arbetstagarorganisationen har tillsammans med ledningen försökt att arbeta fram ett nytt lönesystem sedan början av 2000-talet men har, trots flertalet försök, inte kommit överens om vad det ska innehålla eller hur det skall vara utformat (intervju, Johan). Önskan om ett nytt lönesystem är ömsesidigt och grundar sig i att företaget vill utveckla lönesättningen som styrverktyg (intervju, Karin) medan facket anser att ett nytt system behövs då det nuvarande systemet inte är funktionellt i praktiken (intervju, Per).

4.1.1 Nuvarande lönesättning av produktionspersonal

Lönesättningen av de produktionsanställda sker, enligt det lokala avtalet mellan MakePaper AB och Pappers avdelning XX, i två varianter. Dels av befattningsrelaterade lönegrupperingar, dels av individuella personliga löner som baserar sig på den enskilde medarbetarens yrkeskunnighet och skicklighet. De medarbetare som omfattas av individuella personliga löner innehar yrkestitlar såsom elektriker, mekaniker, reparatör samt produktionsresurs. 140 av de produktionsanställda omfattas av befattningsrelaterade lönegrupperingar vilka bygger på befattningens kompetenskrav som avser tjänstens svårighets- och ansvarsgrad. För att en medarbetare skall kunna avancera från ett lägre lönesteg till ett högre, krävs det att medarbetaren uppfyller det högre lönestegets uttalade kompetenskrav. Yrkestitlar som återfinns bland lönegraderade medarbetare är exempelvis hyllmanskinförare, maskinförare, operatör och truckförare (lokaltavtalet). Då denna studie avsåg att undersöka förutsättningarna för MakePaper AB att införa ett mer individbaserat lönesystem,

studerades inte de anställda som omfattades av individuella personliga löner vidare utan enbart de 140 anställda som omfattas av befattningsrelaterade lönegraderingar.

4.1.2 Kollektivavtal

Arbetsgivaren MakePaper AB ingår i Föreningen Industriarbetsgivarna som på central nivå kommer överens med Svenska Pappersindustriarbetareförbundet om kollektivavtal som avser allmänna anställningsvillkor och löner (Massa- och pappersindustrin) mellan Föreningen Industriarbetsgivarna och Svenska Pappersindustriarbetareförbundet (Pappers kollektivavtal). Avseende lönebildningen på företaget MakePaper AB fastställer Överenskommelse 20 inom Massa och pappersindustrin mellan Föreningen Industriarbetsgivarna och Svenska Pappersindustriarbetareförbundet (Överenskommelse) att det är de lokala parterna, MakePaper AB och Pappers avdelning XX, som ska komma överens om löneutrymmet. Överenskommelsen innehåller dock tvingande bestämmelser som avser en minsta garanterad individuell löneökning. Om de lokala parterna inte kommer överens om löneutrymmets storlek träder den så kallade stupstocken i kraft (se bilaga 7, punkt 3). Enligt överenskommelsen kommer då den garanterade individuella lönen att öka och parterna har en lägre kvarvarande del att komma överens om. Om de lokala parterna även i detta skede inte kan komma överens, tillfaller rätten till arbetsgivaren att fördela den kvarvarande lönepotten (Överenskommelse).

4.2 Individuell lönesättning

4.2.1 Företaget

Det är företaget som leder initiativet att införa och bygga upp en mer individuell lönesättning för att skapa arbetsmotivation och därmed ökad arbetsprestation hos medarbetarna. Förhoppningen är att lönen på så vis blir ett mer effektivt styrmedel. Företaget anser att den medarbetare som utför sitt arbete väl, arbetar självständigt och tar initiativ ska ha mer betalt än den som inte gör det.

“Jag tror på att man ska ha en differentiering, för det måste finnas en morot. Alltså, dels är det bra för företaget om man kan mer, då får ju vi så att säga ut mer av den individen och dels blir det en morot för individen. Annars så funkar det liksom inte.” (intervju, Hans)

Karin fastslog att det finns utrymme för individen att kunna visa på sin prestation i produktionen och att prestationen bör generera skillnader i lön. Vidare menade Karin att det optimala ur företagets synpunkt är att alla får en individuell lönesättning utifrån tydliga kriterier. De tydliga kriterierna och mätbarhet ska enligt henne utgöra grunden för att i slutändan förändra fackets inställning och hitta en överenskommelse. Karin beskrev ett tänkbart system med två delar. I grunden skulle kriterierna kunna

utgöra ett ramverk som gäller för alla. Den andra delen skulle kunna vara mer avdelningsspecifik med beskrivningar av hur dessa kriterier kan uppfyllas.

Några vanliga kriterier som kan ligga till grund för en individuell lönesättning är erfarenhet, kompetens, utbildning, arbetsutförande, arbetsresultat och social förmåga (jfr. avsnitt 2.1). Karin pekade ut arbetsresultat, kompetens och social förmåga som centrala för företagets sida att bedöma. Hon menade att vägen till målet är betydelsefull och viktig men det är det slutliga resultatet som är det viktigaste. Kompetens lyftes fram som särskilt viktigt och företaget eftersträvar en mångsidig kompetens, vilket de benämnde som multiskills. En medarbetare som är multiskilled är flexibel och kan täcka upp när kollegor är lediga, sjuka, utlånade till projekt eller slutar. Det anses som särskilt värdefullt eftersom det är ett sätt att säkerställa produktionen på. Hans menade också att medarbetare som är multiskilled möjliggör *“en mer slimmad organisation och medför vinster på fler sätt”*. Begreppet social förmåga definierades exempelvis med förmågan att lära och samarbeta men också inre drivkrafter som vilja och engagemang. Att väga in social förmåga i bedömningen tror Karin blir en utmaning. Det blir lätt subjektivt och facket har ställt sig kritiska. Det är dock så pass väsentligt med exempelvis samarbete att det bör ta plats bland kriterierna menar hon.

Erfarenhet och utbildning är, enligt Karin, en slags kvalitetssäkring som är eftersträvansvärd vid rekrytering eftersom det kan påverka hur väl man utför jobbet men det betyder inte per automatik att man är bra på jobbet. Karin påpekade samtidigt att dessa bedömningsgrunder är något som facket håller högt, att facket hittills främst argumenterat för att lojaliteten, anställningstiden och genomförda utbildningar ska premieras. Hans uppgav att det finns ett visst värde i att ha arbetat på en arbetsplats länge, att man lärt sig många moment och vet hur saker hänger ihop. Han menar emellertid att det inte enbart ska visa sig som ett antal år på pappret utan i hur *“man bidrar till ett resultat”*. I annat fall har företaget satt upp fel eller för snäva mål. Karin betonade också att det är viktigt att titta på hur man använder sig av sina erfarenheter och sin utbildning, själva arbetsutförandet och prestationen eftersom det påverkar resultatet.

“Vi är på arbetet för ett utfört jobb, för att någonstans utveckla företaget. Det handlar alltså om att försöka hjälpa till att bidra till att företaget går så bra som möjligt för att det då tryggar min anställning och på så vis min framtid helt enkelt. Och hur gör man det då? Då blir det per automatik att man kommer in på det här med hur väl man presterar helt enkelt.” (intervju, Karin)

Att använda lönen som styrmedel är önskvärt ur flera perspektiv för företaget. Angående det framtida lönesystemet lyfte Karin fram en önskan från företagets sida att bland annat komma åt de prestationer som inte lever upp till företagets förväntningar, förbiser säkerhetsföreskrifter och på något annat sätt inte sköter sig. Karin beskrev att det utöver varningar ska synas i lönekuvertet att företaget inte är

nöjda för att på så vis hindra ett oönskat beteende. Sådana åtgärder har hittills inte varit möjliga på grund av stupstocken i kollektivavtalet och att det i så fall skulle krävas en avtalsmässig förändring eller att facket tillåter företaget att använda halva lönepotten för lönedifferentieringar.

4.2.2 Facket

“Systemet är ju inte rättvist i dag så det måste ju till en förändring. Individuell lönesättning är en väg att gå, bara det är klart och tydligt” uppgav Johan. I kontrast till vad företaget antar motsätter sig inte facket en individbaserad lön förutsatt att kriterierna är konkreta och tydliga, utifrån parternas överenskommelse, samt framställer vad det innebär och hur den regleras. På så vis blir det objektivt och risken för att chefen blir godtycklig i sin bedömning minskar betonade Per. Facket tryckte även på vikten av att förankra det väl hos medarbetarna, gärna genom att exempelvis göra dem delaktiga i utformningen av kriterierna. Facket betonade också att individuell lönesättning aldrig får användas som en bestraffning för att man exempelvis kommit ihop sig med sin chef. Per var obeveklig på denna punkt, han anser att om fel uppstår ska de konsekvenserna komma direkt och inte som en bestraffning i efterhand.

Vad gäller bedömningsgrunder för individuell lönesättning, utifrån fackets perspektiv, står erfarenheten och anställningstiden högt. Johan och Per hävdar att kunskapen och förståelsen för företaget och arbetet som kommer med tiden är betydelsefull och bör värderas, därmed finns en plattform att stå på trots hög personalomsättning. Kompetens och utbildning är två begrepp som är beroende av varandra enligt Per och bör också spela en central roll i bedömningen. *“Kompetens är viktigt att underhålla och det är även viktigt att få chansen att bygga på sin kompetens”* sa Per.

Att bedöma mer mjuka, subjektiva värden är inget nytt bland arbetarna i produktionen uppgav Per som vidare berättade att de tidigare hade något de kallade p-lön. Det var en lönesättning som byggde på tre kriterier: mångkunnighet, personliga egenskaper och anställningstid. Det var enligt Per ett bra system men det slutade med att *“alla slog i taket”* vilket innebar att det inte gick att utveckla sig mer lönemässigt och föranledde arbetet med att ta fram ett nytt lönesystem. *“Och det har vi hållit på med sedan dess, fram till dags datum så har vi inte nytt lönesystem, utan det bygger på personliga löner och lönegrader”* uppgav Per.

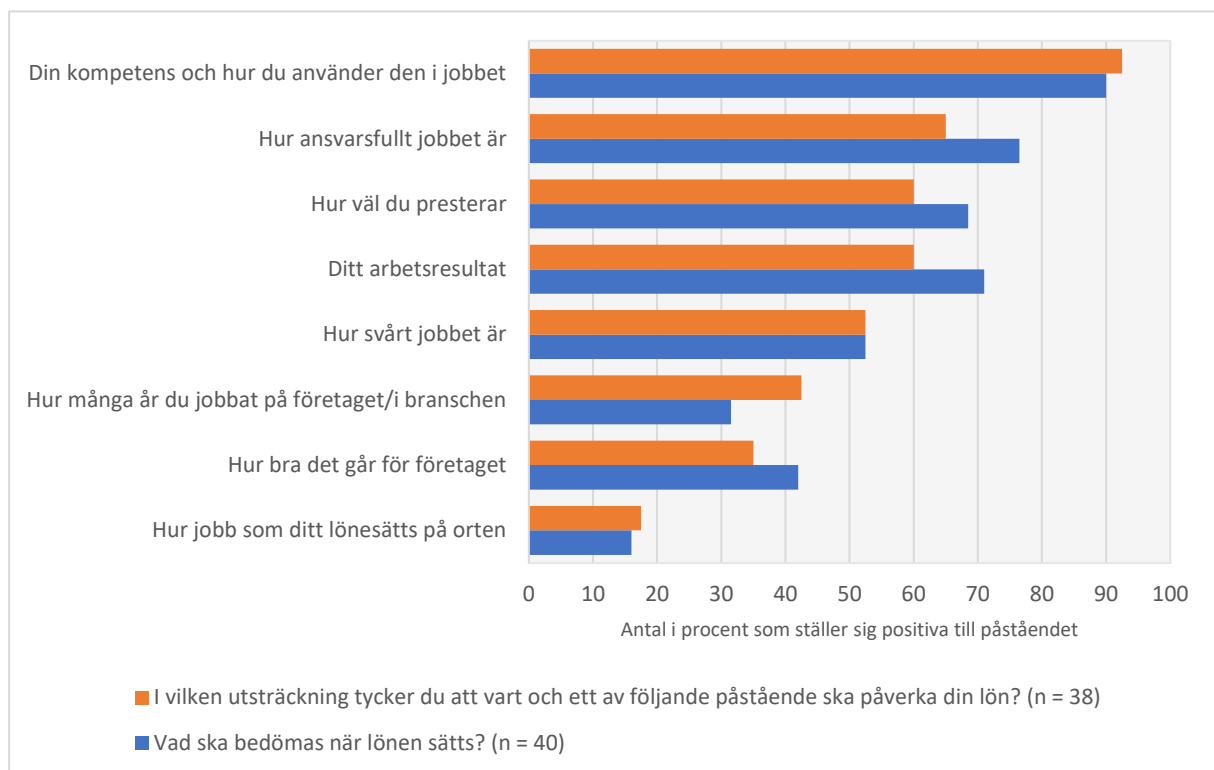
4.2.3 Medarbetarna

För att skapa en bild av medarbetarnas inställning till individuell lönesättning, ställdes tre flervalsfrågor. Inledningsvis uppgav 84,5 procent (n = 39) av medarbetarna att skillnader i arbetsprestation bör ge skillnader i lön. På frågan om vilken lönesättning medarbetaren föredrog svarar 70

procent (n = 40) en individuell lönesättning och 30 procent en kollektiv lönesättning. I kontrast till den lönesättning som medarbetaren själv föredrog trodde 62,5 procent (n = 40) att deras arbetskamrater föredrar en kollektiv lönesättning.

Vad medarbetarna ansåg som viktiga bedömningsgrunder efterfrågades genom två olika formuleringar i enkäten. Diagrammet nedan åskådliggör resultatet på båda frågorna och visar på en samstämmighet därför kan frågorna antas validera varandra.

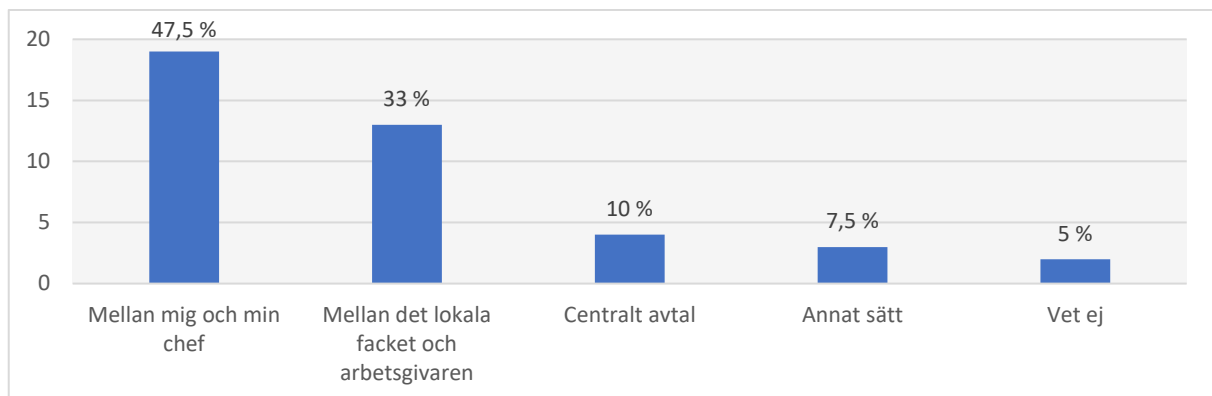
Figur 3. Bedömningsgrunder



Som diagrammet visar var medarbetarna i stort sett överens om att kompetens och hur väl den används ska ligga till grund för hur lönen sätts. Hur ansvarsfullt jobbet är, prestationen samt arbetsresultat var andra grunder som merparten värderade som viktiga när lönen sätts. Sammantaget kan konstateras att medarbetarna främst ville att bedömningarna baseras på hur arbetet utförs genom kompetens, ansvar, prestation och resultat. Färre än hälften av medarbetarna tyckte att bedömningsgrunder som ter sig mer absoluta och mätbara är viktiga.

Vad gäller frågan hur lönen ska bestämmas, gick meningarna bland medarbetarna i sär.

Figur 4. Hur skulle du helst vilja att din lön bestäms? (n = 40)



Knappt hälften av medarbetarna ville att lönen ska bestämmas i överenskommelse med deras chef medan en tredjedel ville att deras lön ska bestämmas i överenskommelse mellan det lokala facket och arbetsgivaren. Om medarbetaren inte fann ett alternativ som passade hur de ville att lönen ska bestämmas fanns ett utrymme att i fritext ange ett eget alternativ. Tre medarbetare valde detta alternativ och angav att hälften av deras lön ska bestämmas i en överenskommelse mellan arbetsgivaren och facket medan resterande del av lönen ska bestämmas i överenskommelse mellan medarbetaren och chefen.

4.3 Motivation

4.3.1 Företaget

För att lönekriterier ska ha en motiverande effekt uppgav Karin att kompetensbegreppet bör spela en central roll. Hon menar att företaget i grunden ska kräva en form av baskompetens och att motivationen sedan är själva strävan efter att utveckla mångsidighet, att bli multiskilled. I det nuvarande lönesystemet finns begreppet kompetens redan med som en central punkt för lönedifferentieringen. Karin betonade dock att om företaget får igenom sina önskemål i det framtida lönesystemet kommer kompetensbegreppet utvecklas och få en ny definition där uttrycket multiskills ges en tydlig plats. Karin tänker sig en definition som ställer andra krav jämfört med idag och som i större utsträckning styr mot företagets mål.

“Man behöver inte ens kunna en hel maskin för att kallas för multiskilled i det nuvarande lönesystemet. Så jag tror man måste göra större skillnad där. Att baskompetens är att du har bra kompetens på hela linjen och multiskills är att kunna flera linjer eller ha djupare spetskompetens bara på din maskin eller vad det nu är.” (intervju, Hans)

Hans tror att förändringen medför ett gap mellan den anställdes nuvarande kompetens och den tänkta baskompetensen och att det är nödvändigt med *“utbildningsinsatser för att säkerställa att folk är kompetenta på det de är anställda för att göra”*. Vad gäller kompetens och strävan efter en högre kompetens, bygger motivationen på skillnaden i lön enligt Hans.

“I dagsläget skiljer det bara några hundra i månaden liksom. Och jag tror att det måste vara en lite större skillnad för att det ska vara en nog stor motivator helt enkelt” (intervju, Hans).

Att bedöma engagemang eller någon annan form av mjukt värde och prestation tror Karin också är motiverande. Vidare måste kriterierna konkretiseras och göras mätbara eftersom det, enligt henne, är viktigt att förstå kriterierna för att de ska vara motiverande. Att bygga på konkreta beteenden, *“göra det tydligt så det inte blir flummigt”*, gör det även möjligt att få med sig facket och underlättar för cheferna att bli bekväma i sin lönesättande roll menade Karin. Hans ställde sig positiv till att involvera medarbetarna i framtagningen av nya kriterier.

“Jag tror på diversitet i så många områden som möjligt, det är alltid bra. Olika kön, ålder, etnisk bakgrund, olika typer av roller och så vidare. Det tror jag fungerar i en så'n grupp.” (intervju, Hans)

Karin upplever att företaget verkligen försöker skapa möjligheter för medarbetarnas inflytande och delaktighet, att det finns stora möjligheter att lära sig mer och få personlig utveckling. Dock finns utmaningar, främst att få till det rent praktiskt, då produktionen inte tillåter att alla utbildar sig samtidigt. Därför är det av vikt att upprätta en bra utbildningsplan med riktlinjer om exempelvis hur många som kan utbildas, när de ska göra det och vem som ska utbilda dem. En mer individuell lönesättning kan, enligt Karin, öka inflytande och bidra till att medarbetarna blir mer involverade eftersom de kan påverka sin lön genom sin prestation. Hon ser även möjligheter med att involvera produktionsarbetare i saker som ligger utanför den ordinarie rollen som maskinoperatör, exempelvis involvera dem i analysarbetet som ingenjörerna bedriver. Det skulle enligt henne kunna bidra till ökat samarbete, engagemang och motivation.

Enligt Karin kan medarbetaren själv initiera att hen vill utvecklas, utöka sin kompetens för att ta nästa steg i lönegraderingen. Vidare uppgav Karin att det är eftersträvansvärt att vara tillmötesgående i medarbetarens initiativ. Det är dock inte givet att det fungerar i praktiken. Faktorer som hur lyhörd chefen är för önskemålet, vilka behov företaget har och hur väl medarbetaren matchar med behovet påverkar utgången. Kommunikation anges som A och O, det årliga medarbetsamtalen är en del men ännu viktigare är den löpande kommunikationen menade Karin och underströk att det inte bara går att ha ett samtal och sen tro att allt löser sig. Karin hade, utifrån sin position, svårt att svara på om medarbetarna får bra återkoppling kring sitt arbete i dagens läge men hon tror och hoppas att de får

det. Hon upplever att skiftledarna och cheferna är *“väldigt närvarande i produktionen”* vilket utgör en förutsättning för att kunna ge feedback. Samtidigt påtalade hon att det är viktigt att vara ödmjuk inför vad motparten tycker och att man alltid kan bli bättre på saker och ting.

Vad gäller mål sätter koncernen och företaget upp olika nyckeltal, Key Performance Indicators (KPI), som gäller för alla produktionsanställda. Hans uttryckte dock en större tilltro till mer verksamhetsnära mål vad gäller motivation. *“Jag tror att det är viktigt att man sätter mål på ett sätt som är relevant för det jobb som man har för att det ska funka i någon mening som motiverande”*. Vidare påpekade Hans även att målen inte enbart kan vara knutna till maskinens produktivitet eftersom det står utanför operatörens makt att kunna påverka exempelvis underhållsstopp. I stället tror Hans att det är mer relevant att målen definierar *“vad är det är jag ska göra för att ha gjort ett bra skift”*. KPI:ernas måluppfyllelse genererar en bonus som fördelas procentuellt utifrån befattning något som Karin uppfattar som motiverande för medarbetarna. För att få snabbare belöning med avsikt att höja motivationen har företaget nyligen gått från att betala ut bonusen en gång per år till en gång per kvartal. Vissa KPI:er bryts ner till mer verksamhetsnära mål, dessa är dock inte knutna till bonussystemet vilket Hans tror kan påverka utfallet.

Hans har gått en utbildning där inre och yttre motivation diskuterats. Med stöd i denna kurs konstaterade han att *“det är klart att bonussystem kanske inte är det allra effektivaste, sett till att motivera människan”*. Bekymret med motivation överlag är enligt Hans att *“man går inte igång på samma saker”* och att det är svårt att hitta ett gemensamt sätt att motivera människor. Som svar på frågan om vilket sätt en medarbetare ska märka att hen gör ett bra jobb och känna sig motiverad att fortsätta angav Karin att det ska höras (beröm) och synas (i lönekuvertet). Hon tillade dock att det även finns andra belöningar som inte inbegriper pengar såsom utbildningsmöjligheter, förmåner och utmärkelser. Företaget har exempelvis infört *“kvartalets medarbetare”* som erhåller en symbolisk summa pengar men framförallt äran. Hans nämnde också ett projekt som, för vissa, kan bidra till motivation. Det är ett program som kallas xxx-team (pseudonym) vilket bland annat avser att säkerställa att alla förstår hur man kan bidra till resultatet, hur alla ska vara ambassadörer för företaget, hur samarbetet ska fungera och bygga på företagets värderingar. Det är ett projekt *“för att få folk att känna att vi sitter i samma båt och ska åt samma håll om man säger så”* uppgav Hans.

4.3.2 Facket

Facket uppgav att det nuvarande lönesystemet är ett hinder för medarbetarnas motivation. Per förklarade att medarbetare i regel inte ges möjlighet att utbilda sig och därmed nå nästa steg i lönegraderingen, främst på grund av alltför kortsiktiga utbildningsplaner som inte följs och

personalbrist som omöjliggör själva genomförandet. Att hålla vad man lovar, exempelvis löften om kompetensutveckling är viktigt, annars tar det udden av motivationen menade Per. Lönekriterier som har för avsikt att motivera bör, enligt facket, säkerställa att medarbetaren får något i utbyte för sin ökade prestation. Johan förklarade att det i dagens läge är lätt att slimma organisationen och lägga till fler uppgifter på medarbetarna utan att kompensera med exempelvis mer lön. Det är också centralt att lönekriterierna är lätta att förstå för att fungera motiverande, vilket kan underlättas genom att göra medarbetarna delaktiga i utformningen av dem.

Vad gäller motivation är dock lönen inte allt *“men det är ju bra mycket för den enskilde individen”* förklarade Johan och omnämnde sedan andra faktorer som påverkar, som arbetstider, arbetsmiljö och arbetsuppgifterna i sig. Han pekade ut svårigheter med att behålla och rekrytera, både vad gäller sommarjobbare och ordinarie befattningar. Han förtydligar att det är av vikt att erbjuda ett intressant jobb med en konkurrenskraftig lönesättning för att motivera dels valet av arbetsplats, dels viljan att utvecklas och bidra. Dessutom nämnde Johan och Per flera gånger att lönen överlag är låg bland de produktionsanställda jämfört med andra likvärdiga arbeten. *“I jämförelse med andra runt omkring så ligger vi på cirkus tvåtusen mindre i snitt, ska man få till ett nytt lönesystem så måste det in nya fräscha pengar”* framhöll Per. En annan faktor som motiverar enligt Johan är friheten, något som företaget idag erbjuder genom exempelvis att produktionsarbetet inte är enligt löpande band principen, att det finns utrymme för en kaffe med kollegorna eller uträtta ett ärende vid behov.

Fungerande medarbetarsamtal kan enligt facket bidra till motivation. I dagsläget upplever dock facket att det saknas framåtsyftande mål och uppföljning vilket genererar upplevelsen att det är ungefär samma saker som tas upp år efter år. För att samtalen ska få motiverande effekt bör de dessutom bygga på en ärlig och öppen diskussion från både chefens och medarbetarens sida, där både positiv och negativ kritik framförs i båda riktningarna. Johan upplever att feedbacken överlag är bristfällig. *“I regel kommer den när vi gör något mindre bra, det är sällan det är åt andra hållet”*. Att få beröm stärker individen uppgav Johan som tycker att feedback ska implementeras i företagskulturen för att därigenom motverka *“vi och dom”*-känslan. Feedback ska kunna ges och tas emot på alla nivåer och mellan alla nivåer förklarade han. Johan poängterade att det faktiskt finns goda exempel inom företaget, bland annat på el-avdelningen där chefen varje måndag samlar skiftet för att informera och skapa möjlighet till dialog. Johan angav dock att det inte är helt lätt att sprida de goda exemplen till andra avdelningar.

Som svar på frågan på vilket sätt en medarbetare ska märka att hen gör ett bra jobb svarade facket som Karin, att det ska höras och synas men tillade att det även ska märkas genom utvecklingsmöjligheter. Vad gäller mål bedömde facket att det borde vara möjligt att göra dem än mer

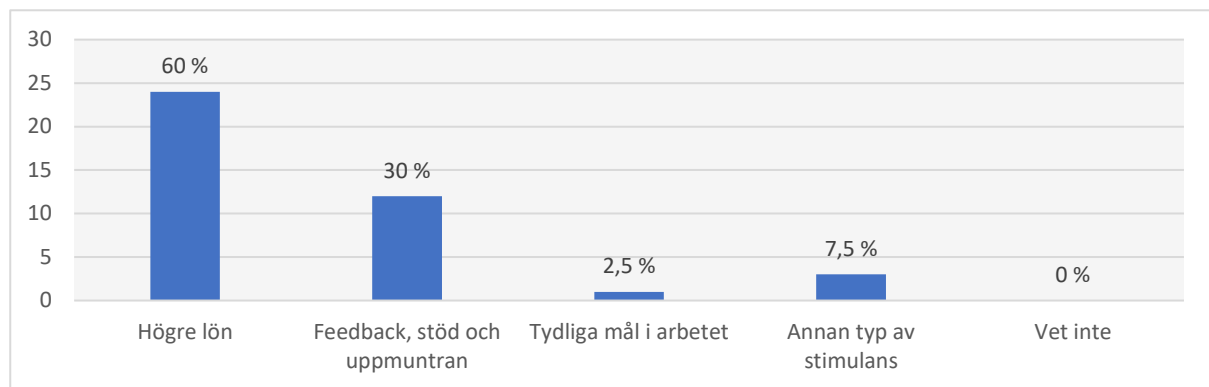
verksamhetsnära för att göra det möjligt att som medarbetare påverka och därigenom känna inflytande.

4.3.3 Medarbetarna

På frågan vilken typ av stimulans som bidrar till att medarbetaren känner sig motiverad att öka sin arbetsprestation fick medarbetarna välja ett av fem alternativ: 1) högre lön, 2) feedback, stöd och uppmuntran, 3) tydliga mål i arbetet, 4) annan typ av stimulans och 5) vet inte. Utfallet presenteras nedan.

Figur 5. Vilken typ av stimulans bidrar till att du känner dig motiverad att öka din arbetsprestation?

(n = 40)

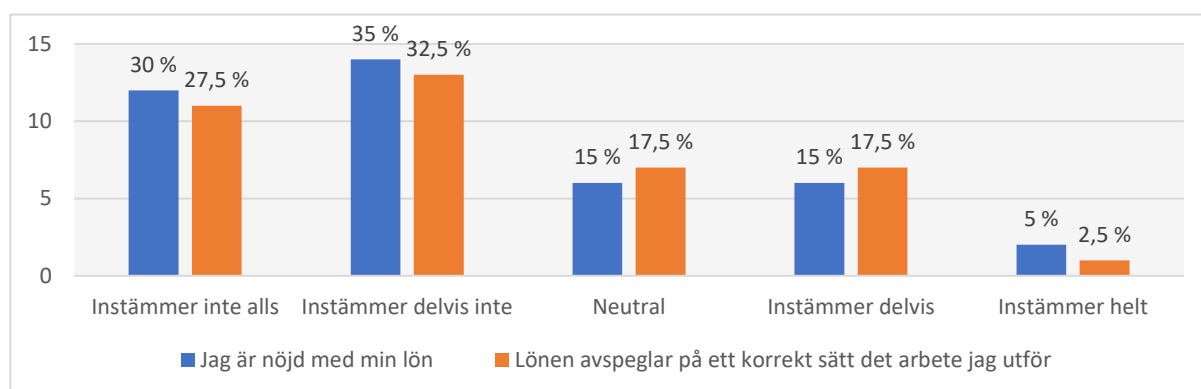


Merparten av medarbetarna ansåg att högre lön bidrar till motivation att öka sin arbetsprestation medan knappt en tredjedel angav feedback, stöd och uppmuntran. Om medarbetaren inte fann ett alternativ som angav vad medarbetaren upplever som motiverande fanns ett utrymme att i fritext ange ett eget alternativ. Tre medarbetare valde detta alternativ och angav kombinationen högre lön samt feedback, stöd och uppmuntran.

Som tidigare konstaterats i studien kan rättvisa antas vara avgörande för att individuell lönesättning ska ha en positiv inverkan på motivation och prestation. Vidare har flera faktorer presenterats som avgörande för både upplevelsen av rättvisa och motivationen i sig. Därför kan frågor som uttryckligen efterfrågade upplevelsen av rättvisa även ses som ett svar på medarbetarnas syn på motivation, se figur 9 under avsnittet 4.4.3.

Avslutningsvis presenteras huruvida medarbetarna är nöjda med sin lön och om de upplever att lönen på ett korrekt sätt speglar det arbete medarbetaren utför.

Figur 6. Jag är nöjd med min lön. Lönen avspeglar på ett korrekt sätt det arbete jag utför. (n = 40)



Merparten av medarbetarna var inte nöjda med sin lön och nästan lika hög andel ansåg inte att lönen avspeglar det arbete som medarbetaren utför på ett korrekt sätt.

4.4 Rättvisa

4.4.1 Företaget

“Rättvisa borde väl börja med att man har en marknadsmässigt helt relevant lön för det man gör. Sen, så bör det vara ett system som är transparent så att det går att förstå vad det är som, så att säga, värdesätts. Och sen så ska ju alla ha samma möjlighet att tillgodogöra sig en högre kompetens om man så vill.” (intervju, Hans)

Vad är då en marknadsmässigt relevant lön? Hans svarade att *“om man går ut på marknaden och försöker rekrytera människor och man lyckas med att rekrytera visar att man har en marknadsmässigt relevant lön. Har man svårt att rekrytera det har man ju förmodligen fel.” (intervju, Hans)*

Karin framställde chefens roll som central för att lyckas med en rättvis lönesättning. I nuläget finns en oro för att systemet blir godtyckligt och att lörens utfall påverkas av hur relationen med chefen ser ut. Från företagets sida är det helt oacceptabelt och Karin uttryckte att det är oerhört viktigt att information och kriterier kring lönesättningen är konkreta, tydliga och mätbara i största möjliga mån. Alla ska veta vad man ska göra för att öka sin lön och alla ska få feedback på sin prestation eller sitt resultat. Det kan, enligt Karin, bidra till att alla känner sig lugna och trygga och därigenom skapa en känsla av rättvisa.

Karin tryckte på att systemet bör vara enkelt, inte för många parametrar och nivåer som gör det komplext och ohanterligt. Även om systemet blir enkelt och konkret ökar kraven på chefen jämfört med det nuvarande lönegradssystemet. Därför påpekade Karin att chefen kan behöva utbildning, *“göra olika scenarier och låta dem få reflektera och, ja träna helt enkelt.”* Vidare kan de behöva stöd

och hjälp generellt för att underlätta arbetet och för att lyckas med uppdraget. Hans konstaterade även att det kan behövas en omorganisation eftersom det inte är realistiskt att lönesättande chefer har mer än trettio medarbetare att bedöma och genomföra medarbetar- och lönesamtal med.

För att säkerställa rättvisa och gardera sig mot fackets synpunkter om individuell lönesättning och reducera fackets oro för subjektiva bedömningar kan en kontrollfunktion, som verifierar lönesättningen, upprättas enligt Karin. Hon tänker sig att facket skulle kunna vara en del av kontrollfunktionen. Hans bekräftade fackets möjliga position i kontrollfunktionen. Han beskrev gruppen som en partssammansatt lönenämnd som både kan förhindra löneglidning och ta gemensamma beslut för medarbetares gradering, uppflyttning eller degradering i lönesystemet.

Vidare vad gäller rättvisa upplever Karin att de anställda jämför sina löner med varandra. När de nya lönerna offentliggörs är det av stort intresse att ta reda på vad kollegan fick, dock främst bland de med personliga löner eftersom de får individuella påslag.

4.4.2 Facket

Facket anser att den medarbetare som utför sitt arbete väl, arbetar självständigt och tar egna initiativ ska ha mer betalt än den som inte gör det men att det förutsätter att alla ges möjlighet att göra just det. *“Enkelt kan man säga att man ska ha betalt för det man gör”* sade Per. Det är grunden för en rättvis lönesättning enligt facket. *“Visst man kan tycka att rättvisa är lika lön för alla men det är ju rimligt med skillnader”* påpekade Johan. Mer konkret nämnde Per att svårighetsgraden i de aktuella arbetsuppgifterna måste beaktas och att ett tydligt bedömningssystem är nödvändigt för att det ska upplevas rättvist. Johan framhöll även att *“man måste ta hänsyn till att det kan hända saker, exempelvis olyckor eller att man har jobbat i ett helt liv”* och att det är naturligt att det påverkar prestationen.

Det nuvarande lönesystemet ter sig, enligt facket orättvist. Per beskrev att värderingar från gamla system i vissa fall finns kvar och inte stämmer överens med kraven idag. Vidare kan det röra sig om kompetenser som medarbetare tog i besittning för flera år sedan men som inte har använts på flera år. I båda fallen borde det innebära att lönen justeras nedåt vilket inte görs. I andra fall kan det vara tvärtom, exempelvis en medarbetare som kör truck men som besitter flera kompetenser och borde vara på en högre lönegrad. I dessa fall är lönegradsmatrisen ett hinder och en faktor till orättvisa.

Chefen uppgavs också som en faktor till upplevelsen av rättvisa. Johan beskrev att det har förekommit tendenser att medarbetarens relation till chefen påverkar hur kompetenserna bedöms. För att kringgå subjektiviteten och säkerställa rättvisa menar Per att ordentliga utbildningsplaner är nödvändigt för

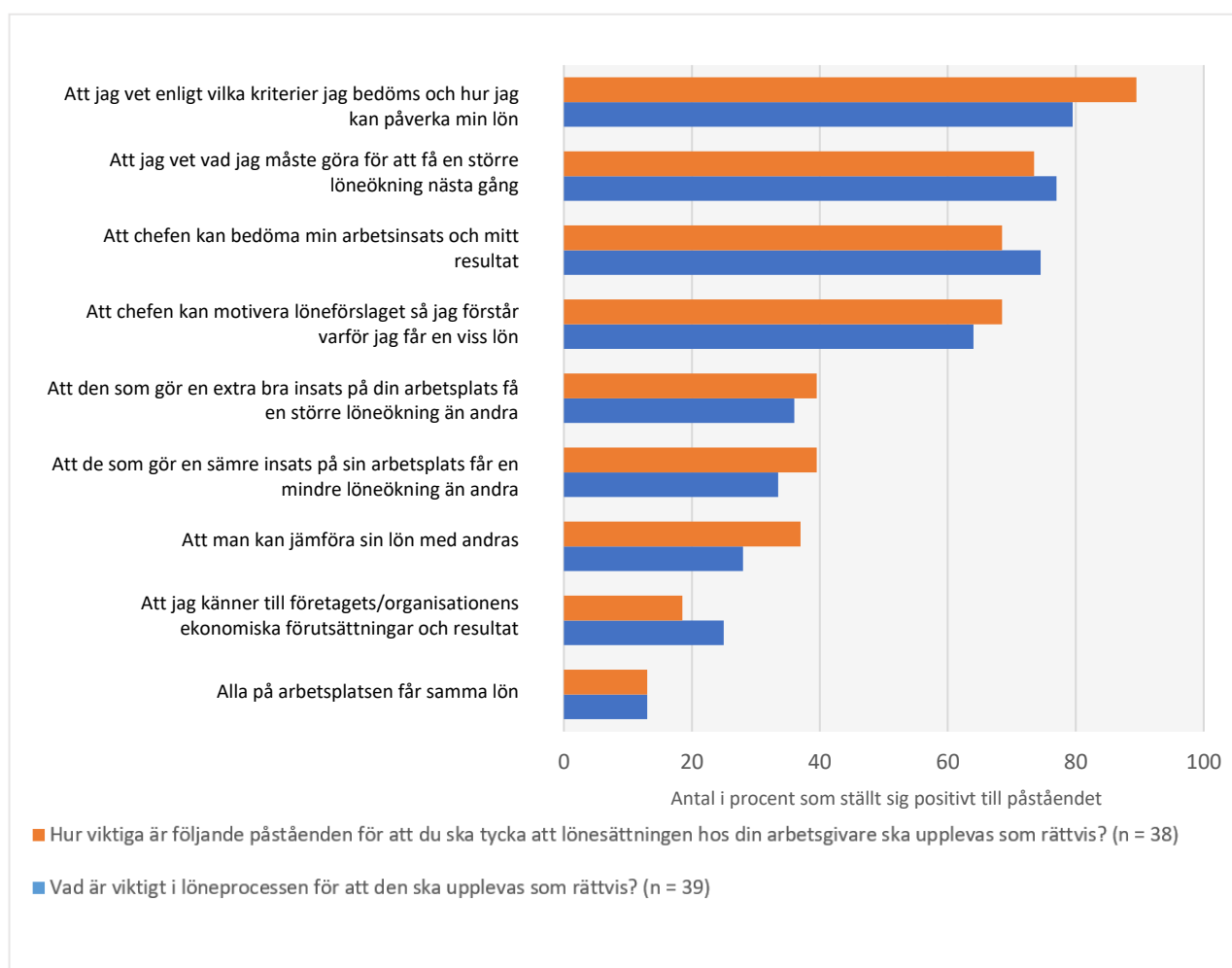
att verifiera att en utbildning har bidragit till ökad kompetens. Finns det bara tydliga "spelregler" som kan bockas av är det inga konstigheter att chefen gör en bedömning menar han. Han påpekade också att det är fördelaktigt gentemot företaget då det säkerställer utbildningens kvalitet.

För att det framtida lönesystemet ska upplevas som rättvist, anser Per, att alla måste veta vad som premieras och att alla ska ges möjlighet att utvecklas och att kunna påverka sin lön. Vidare tryckte han på att utgångspunkten bör vara en grundlön som är lika för alla som sedan byggs på beroende på anställningstid och kompetens. Kompetensen skulle i sin tur kunna sorteras i olika block med flera steg. Per exemplifierade innehållet i dessa block med kunskap om underhåll, processscheman och utökat ansvar. Facket var dock inte säkra på hur det bör utformas, utan det är ett jobb facket tillsammans med företaget har framför sig. Oavsett utformning menar facket att det behöver vara ett levande och flexibelt system där kompetenserna kontinuerligt utvecklas och inte är låsta till medarbetaren utan till perioder då kompetenserna används. Ett levande verktyg bör också utvärderas och utvecklas allteftersom för att säkerställa att det är rättvist, därför föreslog facket en uppföljningsplan med avstämningar med jämna mellanrum.

4.4.3 Medarbetare

Nedan presenteras hur medarbetarna värderade olika faktorer i lönesättningen i förhållande till upplevelsen av rättvisa. Resultatet samlades in genom två olika frågor i enkäten. Diagrammet nedan åskådliggör resultatet på båda frågorna och visar på en samstämmighet därför kan frågorna antas validera varandra.

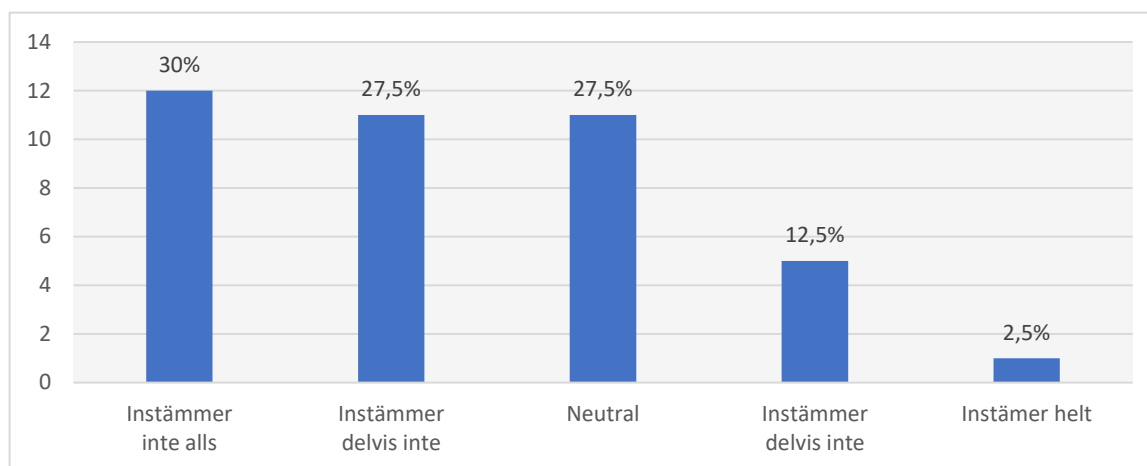
Figur 7. Värderade faktorer för en rättvis lönesättning/lönesättningsprocess



Störst majoritet av medarbetarna ansåg att det är viktigt, för upplevelsen av rättvisa i lönesättningen, att veta utifrån vilka kriterier som de blir bedömda utifrån och hur de ska göra för att kunna påverka sin lön. Majoriteten värderade även kännedom om vad som krävs för att få en större löneökning som viktig för upplevelsen av rättvisa vid lönesättningen. Tätt därefter värderades två påståenden som visar på chefs betydelse som viktiga, chefs förmåga att kunna bedöma medarbetarens arbetsinsats och arbetsresultat samt att chefen kan motivera löneförslaget så att medarbetaren förstår grunden till den givna lönen. Anmärkningsvärt och inte synliggjort i diagrammet är att strax under 40 procent av medarbetarna *inte* tyckte att de som gör en sämre insats på sin arbetsplats ska få en mindre löneökning jämfört med andra medan majoriteten angav att skillnader i arbetsprestation ska ge skillnader i lön (jfr. avsnitt 4.2.3).

Medarbetarna fick utvärdera sin upplevelse av den nuvarande lönen och lönesättningen ur ett rättviseperspektiv vilket visade att ett fåtal upplevde lönesituationen som rättvis eller delvis rättvis.

Figur 8. Jag känner mig på det hela taget rättvist behandlad när det gäller min lön. (n = 39)



4.5 Förutsättningar för ett nytt lönesystem

4.5.1 Tidigare löneförhandlingar

Under de lokala löneförhandlingarna 2020 nådde arbetstagarorganisationen och ledningen konsensus om fördelningen av lönerna, vilket innebar att halva lönepotten, i enlighet med det centrala avtalet, utgick som generell höjning till medarbetarnas månadslöner och den andra halvan fördelades enligt en lokal överenskommelse (intervju, Per). Samma år lades grunden för en särskild lönepott som avsågs användas i uppbyggandet av ett nytt lönesystem. Potten skapades genom att facket avstod en del av den möjliga höjningen medan företaget avsatte en likvärdig summa. 2022 kom inte parterna överens vilket medförde att 90 procent av lönepotten samt den särskilda lönepotten fördelades till medarbetarna som en generell höjning av månadslönerna (intervju, Hans). Den särskilda lönepotten förbrukades eftersom facket ansåg att den generella höjningen var för låg. Den resterande delen, 10 procent, fördelades av företaget (intervju, Per).

4.5.2 Framåsyftande intentioner

Det är centralt att ge och ta i alla förhandlingar och diskussioner, uppgav Hans, att *“de får vinna någon gång och vi får vinna någon gång och så vidare, det blir skapligt bra för helheten”*. En god relation med de fackliga är jätteviktigt påtalade Hans och tillade att det är eftersträvansvärt att tvätta bort antagandet om att fack och företag är antagonister, *“vi vill ju egentligen samma sak”*. Utmaningen är främst att uppnå transparens och acceptans avslutar Hans. Karin uppgav att både företaget och facket är angelägna om att skapa ett nytt system som fungerar. Däremot antydde Karin att de inte har suttit mycket tillsammans med facket och drivit diskussionen vidare.

Facket framhöll vikten av att få fram ett system som fungerar och att en nyckel för att lyckas är ta lärdom av företagets historiska framgångar och fallgropar vad gäller lönesättningssystem. Samtidigt blickade facket framåt och påtalade att ett bra lönesättningssystem är en förutsättning för att anställda ska ta på sig mer arbete och för att företaget ska lyckas med rekryteringar. Det är viktigt att vi *”kraftsamlar från bägge parter”* och att startskottet snart går för ett mer konkret arbete för att nå samsyn framhöll Per. Han är väl medveten om att det kommer ta tid, både att utforma systemet samt att få ihop *”nya fräscha pengar”* att sätta in i systemet. Överlag anser facket att diskussionerna om lönesystem inte fått tillräckligt utrymme. Diskussionerna om ett nytt system aktualiseras endast vid de lokala löneförhandlingarna, 2-3 veckor innan lönerevisionen ska vara slutförd.

”Det här måste få ta tid och så får man tillsätta arbetsgrupper där medlemmar på olika avdelningar är med och bygger upp ett system så man tror på det . . . det finns möjlighet att bygga ett bra system, bara man har förankrat det så accepterar folk också lite lönespridning för det är ju egentligen det vi talar om.” (intervju, Per)

4.6 Sammanfattning

Alla aktörer angav att de är positivt inställda till individuell lönesättning förutsatt att det är tydliga kriterier. Vidare tyckte alla parter att den medarbetare som utför sitt arbete väl, arbetar självständigt och tar initiativ ska ha mer betalt än den som inte gör det. Facket poängterade dock att det bara är en bland flera faktorer som ska avgöra om en medarbetare ska få högre lön. Företaget vill att den individuella lönen ska fungera som styrmedel ur flera perspektiv, bland annat för att visa på att ett visst beteende eller underprestation inte är acceptabelt och kan leda till lägre lön. Facket å sin sida ställer sig starkt kritiska till ett sådant styrsätt och menar att det finns bättre sätt att hantera medarbetare som missköter sig. Alla tre aktörer ansåg att kompetens är en viktig bedömningsgrund i individuell lönesättning. Företaget och medarbetarna hade även arbetsresultat som en gemensam bedömningsgrund. De skillnader som framkom mellan aktörerna bestod i att företaget framhöll social förmåga, medarbetarna framhöll ansvar och prestation samt facket framhöll anställningstid och utbildning.

Företaget ansåg att olika grader av kompetens ska ge olika mycket i lön för att därigenom bidra till motivation. Facket ansåg att motivation kan skapas av att utbytet mellan arbetsgivare och arbetstagare är i balans, alltså att högre prestation ger högre lön. Medarbetarna pekade ut högre lön som motiverande faktor. Således kan konstateras, trots olika formuleringar och infallsvinklar, att alla aktörer hade en övergripande samsyn kring lönen som central faktor för motivation. Kommunikation, feedback och medarbetarnas förståelse för lönekriterierna pekades också ut som centralt för

motivationen enligt alla aktörer. Fack och arbetsgivare delade även synen på att målen bör vara verksamhetsnära för att fungera motiverande. Bland medarbetarna är det endast en individ som ansåg att mål är avgörande för motivationen. Inflytande och delaktighet framhölls av företaget som viktig för motivationen samtidigt som det konstaterades att det inte är möjligt att tillmötesgå alla medarbetares önskemål om exempelvis utbildning. Facket framhöll just vikten av att, som medarbetare, få möjlighet att utvecklas och utbildas samt att företaget håller vad de lovar i frågor om utbildning och utvecklingsmöjligheter. Det fanns även andra faktorer som skiljde aktörerna åt. Företaget ansåg att det är motiverande för medarbetaren att bli bedömd utifrån prestation och mjuka värden, såsom samarbete och vilja medan facket lyfte fram arbetstider, arbetsmiljö och arbetsuppgifter som motiverande för medarbetaren.

Alla aktörer ansåg att ett transparent lönesystem med tydliga lönekriterier och möjlighet att se och förstå hur medarbetaren kan påverka lönen är avgörande för upplevelsen av rättvisa. Vidare var alla aktörer överens om att chefen spelar en viktig roll för upplevelsen av rättvisa. Både facket och företaget var medvetna om att det finns upplevelser av godtycklig bedömning från chefs sida bland medarbetarna och att det påverkar upplevelsen av rättvisa. Båda parter hade idéer om hur risken för godtycklig bedömning från chefs sida kan suddas ut genom utvecklade utbildningsplaner som kan utgöra utgångspunkt i chefs bedömning av utbildningar och en lönenämnd som verifierar chefernas beslut vid lönerevision. Likt facket uttryckte angående motivation, ansåg företaget att det är viktigt att medarbetare ges samma möjlighet att tillgodogöra sig högre kompetens för att underbygga upplevelsen av rättvisa. Från företagets håll pekades en marknadsmässigt relevant lön ut som central utgångspunkt för rättvisa, något företaget själva tycker att de erbjuder medan facket motsäger detta genom att omnämna att deras månadslön i snitt ligger tvåtusen lägre i jämförelse med andra likvärdiga arbeten. Merparten av medarbetarna angav att de varken är nöjda med sin lön, tycker att den avspeglar deras arbetsinsats eller upplever sig rättvist behandlade på det hela taget när det gäller lönen.

Förhandlingarna 2020 visade på att det finns möjligheter att komma överens och handlingskraft att tillsammans bygga upp förutsättningar för ett nytt lönesystem. Under senaste förhandlingen synliggjordes dock ett hinder i arbetet mot ett nytt system i form av missnöjdhet med grundlönen vilket drev fram stupstocken samt att den särskilda lönepotten förbrukades. Facket och företaget står dock eniga om att försöka ta sig över hindret och att det handlar om att ge och ta i förhandlingar. Båda parter konstaterade att diskussionerna inte fått tillräckligt med tid och att ett byte av system är tidskrävande för att nå transparens, acceptans och förankring hos alla aktörer.

5 Analys och diskussion

För att underlätta läsningen har analys- och diskussionskapitlet delats upp i rubriker som följer studiens tre centrala begrepp: individuell lönesättning, motivation och rättvisa samt tillägget om förutsättningar för ett nytt lönesystem. Under rubrikerna presenteras kopplingen mellan studiens teoretiska referensram och den insamlade empirin. Varje rubrik avslutas med en kortare sammanfattning.

5.1 Individuell lönesättning

Initiativet till att skapa ett mer individbaserat lönesystem tas av MakePaper AB med tanken att medarbetaren ska bli motiverad och därmed öka sin prestation. Företagets utgångspunkt är att lönesystemet därigenom blir ett mer effektivt styrmedel. Enligt Medlingsinstitutet (2021) är en individuell och differentierad lön något som företag överlag eftersträvar idag och påpekar samtidigt att sådana initiativ ofta möter motstånd om arbetsgivarens motpart är LO-ansluten. I studiens fall verkar inte medlingsinstitutets sistnämnda påpekande stämma eftersom det framkommer att facket och medarbetarna är positivt inställda till att skifta till ett mer individbaserat lönesystem utifrån vissa förutsättningar, såsom tydliga och konkreta lönekriterier. Lapidus (2015) studie visar att medarbetare är positiva till individuell lönesättning eftersom de föreställer sig att deras ökade produktivitet leder till individuella löneökningar. Vår studie har inte undersökt detta samband men det kan vara en möjlig förklaring till medarbetarnas inställning. Kravet på tydlighet och objektivitet är företaget medvetet om och något de är måna om att eftersträva vid ett nytt system. Det finns emellertid en föreställning i företaget att facket är motståndare till individuell lönesättning och även en föreställning bland medarbetarna att deras kollegor föredrar en kollektiv lönesättning vilket säger något om hur kommunikationen ter sig. Fackets krav på tydliga och konkreta kriterier går i linje med Thörnqvists (1998) konstaterande att LO-fackförbund kan acceptera skillnader i löner så länge dessa baseras på objektiva kriterier. Det kan bekräfta företagets farhågor om att det blir en utmaning gentemot facket att få igenom bedömningsgrunder som bygger på mjuka, subjektiva värden. Det finns dock erfarenheter från tidigare lönesättningssystem som delvis grundats på bedömning av mjuka, subjektiva värden vilket facket upplevde som välfungerande. Om facket och företaget kan enas om lönekriterier som innebär att bedöma sociala förmågor exempelvis förmåga att stötta kollegor och samarbeta kan det enligt Gonzales-Mulés et al. (2014) generera en högre grad av motivation hos medarbetarna.

Andra bedömningsgrunder för den individuella lönen som företaget framhåller är arbetsresultat men framförallt kompetens och då en mångsidig kompetens. Mångsidighet eller multiskills som företaget

föredrar att säga ses som nödvändigt för att säkra produktionen när medarbetare exempelvis är lediga, sjuka, utlånade till projekt eller slutar. Att vara multiskilled innebär då att kompetens är företagsspecifik och företags strävan att utnyttja arbetskraften på flera positioner och i olika roller kan liknas vid en funktionell flexibilitet (jfr. Håkansson & Isidorsson, 2003). Individuell lönesättning skapar därigenom förutsättningar och möjligheter att säkerställa verksamhetens behov (jfr. Medlingsinstitutet, 2021). Gemensamt med företaget lyfter även medarbetarna och facket fram kompetens som en viktig bedömningsgrund. Facket betonar vikten av att få möjlighet att vidareutveckla sin kompetens, vilket kan antas ligga i linje med företags önskan om medarbetarens mångsidighet, dock påpekar facket att det inte anser att de får den möjligheten fullt ut i nuläget. Vidare kan även det facket betonar likställas med ett av de tre grundläggande behoven som är utgångspunkt i självbestämmandeteorin. Enligt Ryan och Deci (2000) är ett av behoven kompetens och innefattar viljan att utvecklas och använda sina förmågor. Huruvida behovet uppfylls påverkar motivationen (Ryan & Deci, 2000) vilket stödjer fackets inställning. Således bör företaget sörja för att både erbjuda och tillgodose medarbetarnas initiativ till kompetensutveckling. Det kan också krävas en gemensam definition av kompetensbegreppet för att säkerställa samsyn och undvika schismer eller vad Nilsson och Ryman (2005) beskriver som definitionsproblem och begreppsförvirring.

Andra faktorer som facket ser som betydelsefulla vid den individuella bedömningen är utbildning och erfarenhet sprungen ur lång anställningstid. Till dessa två bedömningsgrunder ställer sig företaget kritiskt, vilket grundar sig i att kurser och antal år på ett papper är ointressant om det inte bidrar till prestation och resultat. Vad gäller anställningstiden står inte medarbetarna eniga med facket, färre än hälften anger anställningstid som en viktig bedömningsgrund. Däremot anser företaget att en medarbetares anställningstid bör synas i måluppfyllelsen vilket kan antas bidra till högre krav på målformuleringar samt att målen är verksamhetsnära och kopplade till medarbetarens arbetsutförande. Medarbetarna, utifrån sin värdering av ett antal bedömningskriterier, vill främst bli bedömda utifrån hur arbetet utförs genom kriterier som kompetens, ansvar, prestation och arbetsresultat. Vad gäller prestationsgrundade kriterier kan de medföra en positiv inställning till lönedifferentiering (jfr. Down & Choi, 2014). Medarbetarnas önskan om prestationsbaserade kriterier är således gynnsamt för ett individbaserat system. Medarbetarnas resultat stämmer väl överens med vad medarbetarna svarade i studien av Karlsson Håål och Hedin (2015). Avseende anställningstid är resultaten, studierna emellan, också likvärdiga. De bedömningsgrunder medarbetarna värderar högst pekar på en önskan om att bli sedda och bedömda som individer vilket stämmer överens med Fredholms (1989) konstaterande att medarbetaren vill känna sig som någon särskild.

Neu Morén och Eriksson Lindwall (2013) beskriver bedömningsgrundernas utveckling som ett steg från faktorer såsom utbildning, erfarenhet och kompetens till arbetsutförande och arbetsresultat. Till synes

har företaget och merparten av medarbetarna tagit detta steg medan facket delvis står kvar. Falkenberg et al. (2018) poängterar att vad som utförs i arbetet och hur arbetet utförs bidrar till den differentiering som en individuell lönesättning syftar till. Kan hända föredrar facket dessa bedömningsgrunder för att de är mätbara och objektiva (jfr. Thörnqvist, 1998) eller som ett sätt att värdera lång och trogen tjänst vilket går i linje med de solidariska värdena. Företagets kritiska förhållningssätt till att värdera erfarenhet och utbildning vid individuell lönesättning ter sig anmärkningsvärt då det är faktorer som företaget, vid nyrekrytering, värderar och anser utgöra en kvalitetsförsäkring.

Företaget vill utveckla den individuella lönesättningen till ett flerdimensionellt styrverktyg som både reglerar exempelvis motivation genom höjning av lönen och oönskat beteende genom en lägre eller ingen höjning av lönen. Facket menar att det finns bättre sätt att hantera medarbetare som missköter sig och ställer sig starkt kritiska till ett sådant styrsätt. Medarbetarna har indirekt fått ta ställning i frågan genom påståendet "Att de som gör en sämre insats på sin arbetsplats får en mindre löneökning än andra". Resultatet visar ingen ensidig bild, nästan 40 procent stödjer påståendet medan nästan 40 procent tycker det motsatta. Med utgångspunkt i självbestämmandeteorin kan dock en sådan lönesättning och styrning medföra en negativ effekt på individens grundläggande behov. Lönen riskerar att utgöra en kontrollfunktion som hämmar individens autonomi vilket i förlängningen påverkar motivationens drivkraft och styrka negativt (Ryan & Deci, 2000). Även Cerasoli et al. (2016) menar att prestationer som är starkt kopplade till en viss belöning kan hämma prestationen. Lapidus (2015) beskriver att arbetsgivarens makt över lönesättningen kan medföra att medarbetare är till lags och undviker att ifrågasätta eller kritisera. Det kan vara gynnsamt men kan även innebära en risk att företaget går miste om ifrågasättanden som leder till kreativa idéer eller förbättringsåtgärder. Mot denna bakgrund bör företaget fundera ytterligare kring alternativa sätt att hantera ett oönskat beteende.

Vid individuell lönesättning konstaterar Hellgren et al. (2017) att en arbetsprestation vanligen bedöms av den närmaste, lönesättande chefen. Trots att merparten av medarbetarna vill ha en individuell lönesättning och tycker att skillnader i arbetsprestation ska ge skillnader i lön vill inte lika många att lönen ska bestämmas i överenskommelse mellan dem själva och deras chef. Det kan i vår fallstudie komma sig av att det känns främmande och ovant eftersom det inte förekommer några lönesamtal i det nuvarande lönesystemet. Facket beskriver även att medarbetarsamtalen, av olika anledningar, har förbättringspotential vilket också kan påverka inställningen till att ha lönesamtal. En tredje orsak kan vara, som Nilsson (2000) beskriver, att även om många anställda tycker att skillnader i arbetsprestation ska ge skillnader i lön, är det inte en garanti för att de anställda är positiva till den metod som är tänkt att mäta dessa skillnader. Nilsson (2000) fann ett samband mellan inställningen till individuell

lönesättning och hur chefer lyckas förmedla och underbygga den satta lönen. Det indikerar att företaget bör säkerställa chefers kompetens och förutsättningar vid ett införande av individuell lönesättning, för att bibehålla en positiv inställning bland medarbetarna. Något som företaget redan har i åtanke.

Sammanfattningsvis, trots olika föreställningar om varandras inställning till individuell lönesättning, har alla aktörer en positiv attityd till individuell lönesättning förutsatt att systemet innehåller tydliga bedömningskriterier och möjligheter till avancemang kompetensmässigt. Likt studien av Karlsson Håål och Hedin (2015) visar denna studie att det finns ett gap mellan hur lönesättningen i realiteten går till och medarbetarnas önskan om hur det ska gå till. Något som pekar på att steget mot en mer individbaserad lön är rimlig att ta, förutsatt att man blir eniga om kriterierna. Kompetens kan ses som den främsta bedömningsgrunden, då den tillfredsställer företagets behov och får starkt stöd av både fack och medarbetare. Här kan, som tidigare nämnts, en gemensam definition av kompetensbegreppet vara gynnsamt. Medarbetarnas övriga, högt värderade, bedömningsgrunder går i linje med företagets. Facket ställer sig inte främmande till företagets övriga önskemål men framhåller anställningstid som än viktigare, något som inte får ett tydligt stöd från medarbetarna och därför tål att omvärderas. Det är emellertid rimligt att verksamhetens mål är formulerade på så vis att medarbetarnas erfarenhet synliggörs i form av olika nivåer av måluppfyllelse och därigenom komma medarbetaren till gagn. Företaget bör noggrant överväga sin strävan att använda den individuella lönen som ett verktyg för att styra ett oönskat beteende då grundidén med den individuella lönesättningen spolieras och kan därtill få motsatt effekt. Vid individuell lönesättning pekar aktörerna ut den lönesättande chefen som central för att lönesättningen ska få rätt effekt vilket kan kräva vissa åtgärder för att säkra deras yrkesskicklighet i rollen.

5.2 Motivation

Vad gäller motivation återkommer företaget till kompetensbegreppet och att vara multiskilled. Företaget vill omdefiniera kompetensbegreppet för att höja nivån och därigenom göra medarbetaren mer funktionellt flexibel (jfr. Håkansson & Isidorsson, 2003), något som kommer kräva utbildningsinsatser för att täcka det gap som uppstår mellan den nya definitionen och den befintliga kompetensen. Frågan är då hur kompetensbegreppet ska medföra motivation hos medarbetarna. Här framkommer två olika funktioner. Dels att motivationen är själva strävan efter att utveckla mångsidighet, att bli multiskilled. Dels att motivationen är själva lönen som skillnader i kompetens medför. Att motivationen är själva strävan efter att bli multiskilled kan liknas vid kvalitativa aspekter som Cerasolis et al. (2014) menar stärker kopplingen mellan motivation och prestation. Funktionerna kan i sig kopplas till inre och yttre motivation enligt självbestämmandeteorin som Ryan och Deci (2000)

beskriver. Om motivationen ligger i själva strävan efter en högre kompetens kan det liknas vid inre motivation där medarbetaren väljer att utveckla sig för sin egen skull. Om motivationen i stället baseras på lönen kan det liknas vid yttre motivation där motivationsfaktorn ligger utanför människan. Forskning visar på att yttre motivation kan ha en negativ effekt på den inre motivationen (jfr. Ryan & Deci, 2000) vilket föranleder en avvägning, från MakePaper AB:s sida, vilken funktion de ska framhålla. Däremot kan det vara bra att lyfta fram båda funktionerna med utgångspunkt i vår informant Hans konstaterande att *“man går inte igång på samma saker”* och att det är svårt att hitta ett gemensamt sätt att motivera människor. Förvisso har Hans rätt, individer kan motiveras av olika faktorer, samtidigt har dock många individer gemensamma motivationsgrunder vilket exempelvis vår studie visar och gör Hans konstaterande väl förenklat.

Ahl (2004) skriver att motivation är något som kan skapas hos en individ. Merparten av medarbetarna anser att högre lön bidrar till att skapa motivation att öka sin arbetsprestation medan knappt en tredjedel anger feedback, stöd och uppmuntran. Även Fredholms (1989) studie visar på kopplingar mellan motivation och lön. Cerasoli et al. (2016) poängterar dock att lön och belöning inte bär huvudansvaret för skillnader mellan anställdas motivation och prestation då det finns andra faktorer som också spelar in. Facket är av samma mening då de påstår att lönen inte är allt och att andra faktorer såsom arbetsuppgifter, arbetstider och arbetsmiljö också påverkar motivationen. Fackets tankegångar stämmer överens med SOM-institutets konstaterade om att arbetsmiljö och intressanta arbetsuppgifter är viktigare i ett arbete i jämförelse med lönen (jfr. Arkhede et al., 2016). Trots att merparten av medarbetarna väljer högre lön visar ändå resultatet att det finns en viss variation i vad som är motiverande. Alla aktörer är likväl överens om att en medarbetare som gör ett bra jobb ska både höra det genom beröm och se det i lönekuvertet.

I det nuvarande lönesystemet är det en alldeles för liten differentiering i lön mellan de olika lönegraderna enligt Hans. För att lönen verkligen ska få en motiverande effekt tror Hans att skillnaden måste vara större. Facket har en likartad tanke om vad som ger en motiverande effekt. De menar att lönekriterierna måste säkerställa att medarbetaren får något i utbyte för sin ökade prestation. Medarbetarna har inte fått uttrycka hur de ser på lönedifferentiering mellan graderna i det nuvarande systemet men merparten uppger de överlag inte är nöjda med sin lön och upplever att lönen inte överensstämmer med det arbete som de utför. Facket delar medarbetarnas syn och menar att de i jämförelse med liknande arbeten i snitt ligger ett par tusen under snittet. Enligt Herzbergs et al. (1993) motivationsteori är lönen en hygienfaktor som inte genererar motivation i sig, men att brister inom dessa faktorer bidrar till missnöje vilket företaget bör vara uppmärksamma på. Herzberg et al. (1993) beskriver vidare att hygienfaktorerna är extra viktiga om arbetet är påtagligt standardiserat. Facket

uppges att arbetet är fritt, inte är ett produktionsarbete enligt löpande band-principen, att det finns utrymme för en kaffe med kollegorna eller fixa ett ärende vid behov vilket enligt Herzberg et al. (1993) bidrar till att uppfylla motivationsfaktorer vilket medför att hygienfaktorer får en mindre viktig roll. Om företaget inte har gehör för missnöjet kring lönen är det således väsentligt att bibehålla och eventuellt utveckla den frihet facket beskriver och de förutsättningar som ligger till grund för andra motivationsfaktorer. Trots olika formuleringar och uttryck har alla aktörer en samsyn kring lönen som central faktor för motivation.

Vissa studier visar att det kan finnas ett samband mellan lön, motivation och prestation förutsatt att arbetsmiljön präglas av faktorer såsom inflytande och feedback (Andersson-Stråberg et al., 2007). Företaget anser att de verkligen försöker skapa möjligheter för medarbetarnas inflytande och delaktighet. Vidare menar företaget att medarbetare själva kan lämna önskemål om kompetensutveckling men att det finns vissa hinder i båda fallen, framförallt rent praktiskt. Facket däremot, upplever inte att företaget lyckas med att tillgodose önskemål från medarbetarna. De menar att det fallerar i både primära löften och i uppföljning vad gäller kompetensutveckling, vilket påverkar både förtroendet och motivationen. Som tidigare diskuterats styrs motivationen, enligt Ryan & Deci (2000) av tre grundläggande behov varav två är inflytande och viljan att utvecklas och utnyttja sina förmågor. Meningarna går isär huruvida företaget lyckas tillgodose önskemål och skapa möjlighet till inflytande, i kombination med forskning som visar på att det är avgörande för medarbetarnas motivation bör detta inte ignoreras. Både facket och företaget har tankar kring att en förbättring och utveckling av företagets utbildningsplaner kan bidra till att förbättra medarbetarnas möjligheter att tillgodose de två behoven. Det är en konkret åtgärd som förenar båda parter och samtidigt kan bidra till den eftersträvaransvärda motivationen på annat sätt än genom lönen.

Alla aktörer delar uppfattningen om kommunikationens betydelse för medarbetarnas motivation. Både medarbetarsamtal och löpande kommunikation, exempelvis feedback på arbetsprestationen, framhålls av företaget och facket som väsentliga för motivationen. Företagets och fackets ståndpunkt är i linje med Andersson-Stråberg et al. (2005; 2007) som fastslår att motivation gynnas av regelbunden feedback. Dock anser facket att både medarbetarsamtal och feedback har flera bristfälliga inslag och därför behöver utvecklas. Företaget har en föreställningsbild av att medarbetarsamtal och feedback är fungerande eftersom det finns goda förutsättningar, då skiftledare och chefer är nära verksamheten. Med tanke på den tudelade uppfattningen om medarbetarsamtal och feedback samt kommunikationens betydelse för motivationen kan företaget behöva göra en granskning av hur det faktiskt förhåller sig.

Vidare är de kommunikativa färdigheterna hos lönesättande chef av betydelse för medarbetarnas motivation enligt Cerasoli et al. (2014). För att kommunikationen med chefen ska få en motiverande effekt bör den, enligt facket, bygga på ömsesidig ärlighet och öppenhet. Påståendet om att chefen kan motivera löneförslaget så medarbetaren förstår varför hen får en viss lön värderar medarbetarna högt vilket också pekar ut vikten av chefens kommunikativa förmåga. Företaget lyfter inget konkret om chefens roll i förhållande till motivation, däremot framhålls vikten av att lönekriterierna är tydliga, konkreta och mätbara för att de ska uppfattas som motiverande vilket även facket eftersträvar och något medarbetarna värderar högt. Det överensstämmer med Andersson-Stråbergs et al. (2005; 2007) resultat som pekar på att medarbetarens förståelse för lönekriterierna gynnar motivation och prestation. Nilsson och Ryman (2005) menar dessutom att medarbetarnas delaktighet i utformningen av lönekriterier möjliggör en större träffsäkerhet och förankring. Då både facket och företaget ställer sig positiva till att involvera medarbetarna i utformningen av lönekriterierna skapar det gynnsamma förutsättningar för medarbetarnas förståelse. En god förståelse för kriterierna gynnar även dialogen vid lönesamtal (jfr. Maaniemi, 2013) vilket ökar möjligheterna för att ett individbaserat lönesystem ska nå framgång.

Enligt Gonzales-Mulés et al. (2014) genererar lönekriterier som baseras på bedömning av medarbetarens bidrag i den sociala gemenskapen, exempelvis förmåga att stötta kollegor och samarbeta, en högre grad av motivation vilket underbygger företagets tanke om att bedömning av någon form mjukt värde är motiverande. Andersson-Stråberg (2007) pekar i sin tur på att motivation i arbetet gynnas av tydliga mål. Fack och arbetsgivare har en gemensam syn på mål, att de bör vara verksamhetsnära för att fungera motiverande. Bland medarbetarna är det endast en individ som anser att mål är avgörande för motivationen. I dagsläget är flera mål knutna till företagets bonussystem och dessa mål bygger på maskinens produktivitet vilket kan kopplas till yttre motivation (jfr. Ryan & Deci, 2000). Företaget resonerar att alla mål inte bör vara knutna till maskinens produktivitet utan i stället definiera *“vad är det är jag ska göra för att ha gjort ett bra skift”* något som kan kopplas till inre motivation (jfr. Ryan & Deci, 2000). Utöver bonus beskriver företaget även andra initiativ som kan bidra till motivation och delvis inbegriper belöningar som inte är monetära såsom *“kvartalets medarbetare”* och xxx-team. Projektet xxx-team är ett gott exempel på strävan efter att uppnå gemenskap och samhörighet, något som är ett behov inom självbestämmandeteorin och behöver tillfredsställas för att stärka motivationen (jfr. Ryan & Deci, 2000). Således arbetar företaget brett vad gäller möjliga motivationsfaktorer vilket är gynnsamt att fortsätta med för att motivera så många medarbetare som möjligt. Däremot bör företaget vara uppmärksamma på vilka budskap projekten och belöningarna medför. Att xxx-team eftersträvar en känsla att alla medarbetare sitter i samma båt och ska åt samma håll kan uppfattas motsägelsefullt när företaget å andra sidan uppmärksammar och premierar en

särskild medarbetare i kvartalet. Då alla aktörer efterfrågar ett tydligt och transparent lönesystem som eliminerar risken för godtyckliga bedömningar kan det underbygga ett antagande om att även företeelsen "kvartalets medarbetare" kräver tydlighet och transparens för att inte bli kontraproduktivt. En sådan utmärkelse kan medföra en risk att den utsedde medarbetaren ses som favoriserad, att det endast ses som en vandringspokal eller ha en negativ inverkan på samarbete och arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis, oavsett vad olika motivationsteorier pekar på vad gäller lön och motivation är alla aktörer överens om att en högre lön är motiverande. En annan direkt koppling mellan lön och motivation är vikten av medarbetarnas förståelse för lönekriterierna. Andra faktorer som är relevanta för arbetsmotivation i stort men som endast bär en indirekt koppling mellan lön och motivation är kommunikation och feedback men även inflytande och delaktighet. Företaget har en medvetenhet om att medarbetare kan motiveras av olika faktorer och eftersträvar en bredd av belöningar och aktiviteter som gynnar motivationen. Vad gäller kommunikation, feedback, inflytande och delaktighet finns det enligt facket dock mer att önska. Shahzadi et al. (2014) anger att motivation kan utpekas som centralt för att medarbetarna ska kunna fungera som högpresterande resurser. Det kan förorda lyhördhet från företagets sida för fackets synpunkter för att öka möjligheterna att uppnå den önskvärda mångsidiga medarbetaren.

5.3 Rättvisa

För att individuell lönesättning ska ha en positiv inverkan på motivation och prestation menar Hellgren et al. (2017) att upplevelsen av rättvisa i lönesättningen kan antas vara avgörande. Författarna påpekar att rättvisa är komplext och uppfattningarna om begreppet skiljer sig åt. Studien visar dock en samstämmig bild bland alla aktörer som visar att ett transparent lönesystem med tydliga lönekriterier samt möjlighet att se och förstå hur medarbetaren kan påverka lönen är av betydelse för upplevelsen av rättvisa. Det finns flera studier som påvisar vikten av tydliga lönekriterier för upplevelsen av rättvisa (jfr. Andersson-Stråberg et al., 2005; Erdogan, 2002; Fredholm, 1989). Aktörernas samsyn är således en gynnsam utgångspunkt i utformning av det nya lönesystemet och som tidigare diskuterats kan det vara fördelaktigt att medarbetarna involveras i lönekriteriernas konstruktion. Fördelning av resurser kopplas ofta till upplevelser av rättvisa. Hellgren et al. (2017) beskriver tre fördelningsprinciper varav fördelning utifrån insats är den som studiens aktörer förespråkar. Facket för dock ett resonemang om att det vore rättvist om alla fick lika lön men att det trots allt är rimligt med skillnader. Påståendet att alla på arbetsplatsen får samma lön värderar endast en minoritet av medarbetarna som viktigt för upplevelsen av rättvisa.

Den lönesättande chefen och lönesamtalet är andra faktorer som utgör grund för upplevelsen av lönerättvisa (jfr. Karlsson Håål & Hedin, 2015; Maaniemi, 2013) och är något som alla aktörer är ense om. Facket och företaget uttrycker att det i dagsläget förekommer oro och erfarenheter bland medarbetarna att cheferna utför godtyckliga bedömningar vilket kan påverka upplevelsen av rättvisa. De godtyckliga bedömningarna botten främst i relationen mellan chef och medarbetare, detsamma belyser Maaniemi (2013) som beskriver relationen som ett hinder för objektivitet i samband med lönesättningen. Godtyckliga bedömningar har en negativ inverkan på den mellanmänniska rättvisan (Hellgren et al., 2017) vilket förordar en åtgärd. Som åtgärd för att reducera risken för godtyckliga bedömningar uttrycker både facket och företaget olika tankar. Facket föreslår en utveckling av företagets utbildningsplaner till ett stödmaterial för chefers bedömningar, medan företaget ser utbildningsbehov hos cheferna för att klara av bedömningssituationer. Thörnqvist (1998) fann att fasta kriterier underlättar för lönesättande personal och minskar risken för godtyckliga bedömningar varpå ett utvecklat stödmaterial för bedömningar kan konstateras vara en bra åtgärd. En utbildningsinsats kan dels öka chefernas kompetens att bedöma arbetet (Maaniemi, 2013). Dels kan den öka möjligheterna för att cheferna ska kunna motivera den satta lönen samt förmedla en bild av sin förmåga att bedöma prestationen och resultatet, något som Karlsson Håål och Hedin (2015) framställer som centralt för upplevelsen av rättvisa. Vidare föreslår företaget en kontrollfunktion, en lönenämnd som involverar facket, vari chefernas beslut vid lönerevision kan verifieras. En lönenämnd kan bidra till en opartisk process vilket kan stärka den procedurala rättvisan (jfr. Hellgren et al., 2017) och kan vara fördelaktigt för alla aktörer.

En förändring av lönesättningssystemet medför andra krav på cheferna. Maaniemi (2013) poängterar att det är viktigt att den lönesättande chefen har rätt förutsättningar för att lyckas. Det kan exempelvis röra sig om tid och möjlighet att observera samt bedöma prestationer (Maaniemi, 2013). Företaget konstaterar att en omorganisation kan vara nödvändig eftersom det inte är sannolikt att chefen kan hinna med att bedöma och genomföra medarbetar- och lönesamtal med fler än trettio underställda. Konstaterandet kan styrkas av Maaniemi (2013) som menar att för många underställda medarbetare minskar förutsättningarna att lyckas som lönesättande chef. Andersson-Stråberg et al. (2005) påpekar att om chefen ger frekvent feedback till medarbetarna främjas förståelsen för hur prestationen står i relation till lönen samtidigt som medarbetaren får uppmärksamhet och bekräftelse. Sammantaget bidrar det till upplevelse av lönerättvisa och underbygger resonemanget om att chefer inte bör ha för många underställda. Nilsson (2000) beskriver att det finns ett samband mellan hur chefer lyckas kommunicera lönesättning och medarbetarnas inställning till individuell lönesättning. Det är således positivt att det finns en medvetenhet om eventuella behov av utbildning och omorganisering, det är dock nämnvärt att sådana insatser bör inledas i ett tidigt skede för att vara klart inför ett införande av

ett nytt system. Utbildningen och omorganiseringen kan därför ses som förutsättningar för att ett mer individuellt lönesystem ska mottas väl.

Erdogan (2002) förespråkar ett lönesättningsystem som är långsiktigt och systematiskt, något som går i linje med fackets resonemang om tänkbara åtgärder i ett nytt system. Baserat på erfarenheter av det nuvarande lönesystemet och för att säkerställa rättvisa i ett nytt lönesystem anser facket att det nya lönesystemet måste hanteras som ett levande verktyg som kräver utvärdering och utveckling eftersom verksamheten är föränderlig. De eftersträvar ett mer flexibelt system där kompetenserna som ska bedömas, kontinuerligt utvecklas och inte är låsta till medarbetaren utan till perioder då kompetenserna används. Det innebär att lönen kan justeras både uppåt och nedåt. Att justera en lön uppåt är vedertaget, att justera en lön nedåt kan dock anses vara kontroversiellt. Det är en intressant tanke att skapa ett lönesättningsystem som är lika levande och föränderligt som verksamheten och dess behov samtidigt som det finns risk för att det blir kontraproduktivt och påverkar upplevelsen av rättvisa negativt.

Vad gäller rättvisa och lön uppger företaget att rättvisa ligger i att få en marknadsmässigt relevant lön för det man gör. En marknadsmässigt relevant lön är, enligt företaget, en lön som accepteras på marknaden och bidrar till att företaget lyckas med rekryteringar vilket kan ses som en förenkling av verkligheten då det egentligen är många faktorer som spelar roll. Fredholm (1989) exempelvis påpekar att en marknadsmässigt relevant lön är baserad på tillgång och efterfrågan på arbetskraft och är inte något som bör påverka lönen då den missgynnar upplevelsen av rättvisa. Därtill är inte företags resonemang hållbart vid lågkonjunktur eftersom tillgången på arbetskraft ökar vilket dämpar löneutvecklingen då marknaden godtar lägre löner. Facket å sin sida bedömer, som tidigare diskuterats, att lönerna är under marknadsmässig nivå. De menar att företaget har faktiska svårigheter att behålla och rekrytera personal vilket delvis beror på att de inte erbjuder en konkurrenskraftig lön. Endast en minoritet av medarbetarna upplever att de känner sig rättvist behandlade vad gäller lönesättningen. Därtill är endast en minoritet av medarbetarna nöjda med sin lön och finner den korrekt i förhållande till sin arbetsinsats. Fackets bedömning underbyggs därmed av medarbetarnas svar. Larssons et al. (2017) studie visar på att medarbetare i större utsträckning jämför sig med anställda utanför den egna organisationen vilket innebär att lönerna på arbetsmarknaden runtomkring är avgörande för upplevelsen av rättvisa. Följaktligen kan det finnas fördelar med att företaget säkerställer sin lönenivå med arbetsmarknaden i närmiljön.

Sammantaget talar resonemanget om marknadsmässig lön och aktörernas skilda upplevelser kring lönenivån för att det är en obalans i den distributiva rättvisan såsom Hellgren et al. (2017) definierar begreppet. Det kan medföra konsekvenser då den distributiva rättvisan kan pekas ut som den mest

centrala dimensionen i organisationsrättvisan (jfr. Andersson-Stråberg et al., 2005). Fackets uttalande om rättvis lön: "att man ska ha betalt för det man gör", bygger mer på balans och samstämmighet mellan arbetsgivare och arbetstagare vilket enligt teorin leder till en distributiv rättvisa såsom Hellgren et al. (2017) har definierat begreppet. I fackets fortsatta resonemang poängteras att hänsyn måste tas till omständigheter, både förutsägbara och oförutsägbara, som kan påverka förmågan att prestera vilket kan tala för det solidariska värdet facket står för men kan också liknas vid en mellanmännisklig rättvisa (jfr. Hellgren et al., 2017). Majoriteten av medarbetarna anger att skillnader i arbetsprestation ska ge skillnader i lön samtidigt som strax under 40 procent *inte* tycker att de som gör en sämre insats på sin arbetsplats ska få en mindre löneökning jämfört med andra. Således kan tänkas att även medarbetarna står bakom ett sådant solidariskt värde och eftersträvar mellanmännisklig rättvisa.

I Hellgrens et al. (2017) beskrivning av procedural rättvisa framkommer två olika jämförelser, dels mellan insats och belöning, dels mellan individens insats och belöning samt andra individers insatser och belöningar. Att medarbetare jämför sina löner med varandra omnämns av företaget vid frågorna om rättvisa och kan te sig bekymmersamt avseende upplevelsen av rättvisa bland medarbetarna. Medarbetarna å sin sida värderar dock inte möjligheten att kunna jämföra sina löner högt. Att medarbetarna jämför sina löner är naturligt och ofrånkomligt utifrån den procedurala rättvisan och kommer förmodligen att öka vid ett införande av en mer individbaserad lönesättning. Ett transparent och lättöverskådligt lönesystem, vilket är eftersträvansvärt enligt alla aktörer, skapar förutsättningar för att den informativa rättvisan kan infinna sig (jfr. Hellgren et al., 2017).

Ett transparent lönesystem med tydliga lönekriterier som alla medarbetare känner till och förstår kan bidra till förståelse för varför olika medarbetare har olika lön vilket bör reducera risken för ett dåligt utfall i jämförelsen som kan leda till exempelvis stress, avundsjuka och upplevelse av orättvisa (jfr. Berglund & Bengtsson, 2005). Enligt Larsson et al. (2017) hindrar ett tydligt system dock inte att anställda jämför sig. En annan form av jämförelse som är av betydelse för upplevelsen av rättvisa belyser både facket och företaget då de framhåller att alla medarbetare bör ges samma möjligheter till kompetensutveckling och samma förutsättningar att visa sin kompetens och sin kapacitet.

Sammanfattningsvis pekar studien ut faktorer som kan bidra till upplevelsen av rättvisa vilka går i linje med tidigare genomförda studier. Mellan aktörerna finns en samstämmighet där vikten av tydliga lönekriterier, en kompetent lönesättande chef och att medarbetarna ges likvärdiga möjligheter har ringats in. Om löneprocessen är rättvis och väl utförd finns ett antagande om att resultatet, alltså hur resurserna fördelas, bör uppfattas som rättvist (jfr. Hellgren et al., 2017). De faktorer som ringats in i studien kan kopplas till lönesättningsprocessen och således lutas mot detta antagande. På ett eller annat sätt innehåller aktörernas resonemang organisationsrättvisans fyra dimensioner vilket pekar på

en medvetenhet om att rättvisa kan komma till uttryck i olika former. Vidare finns en insikt om de brister som förekommer i det nuvarande systemet och hur de ska kunna åtgärdas för att öka upplevelsen av rättvisa. Företaget och facket har goda intentioner att säkerställa rättvisa genom olika slags kontrollfunktioner. Aktörernas uppfattningar går dock isär gällande lönenivån. Företaget bestämmer förvisso i slutändan men den distributiva rättvisans betydelse för upplevelsen av rättvisa som i sin tur påverkar motivationen och i slutändan prestationen kan förorda en viss eftertänksamhet från företagets sida.

5.4 Förutsättningar för ett nytt lönesystem

Utifrån aktuellt kollektivavtal finns ett utrymme för differentierade löner förutsatt att förhandlingarna mellan de lokala parterna når överenskommelse och inte går till stupstock. Här kan antas att båda parter måste kompromissa över tid för att bibehålla fördelningen mellan generell höjning och höjning enligt den lokala överenskommelsen. Meningarna går isär vad gäller huruvida företaget erbjuder en marknadsmässigt relevant lön. Därtill gick förhandlingarna mellan parterna inom företaget 2022 till stupstock på grund av missnöjet med lönenivåerna som dessutom medförde att den specifika lönepotten som påbörjades 2020 förbrukades. Utifrån dessa åsikter och aktioner är det inte troligt att ett nytt mer individbaserat system kan träda i kraft och generera avsedda effekter förrän detta hinder överbryggats. Därför kan en partsgemensam analys av lönenivån bidra till samsyn och eventuella åtgärder.

Att medarbetarna, genom facket, avstår en del av den möjliga lönehöjningen till en särskild pott där även företaget avsätter en likvärdig summa kan på kort tid skapa ett kapital för att användas i ett nytt lönesystem. Frågan om ett sådant upplägg kan orsaka obalans genom att en aktör vinner mer än någon annan aktör? Finns det en risk att det för merparten av medarbetarna blir ett nollsummespel?

Falkenberg et al. (2018) påpekar att det är tidskrävande att implementera verksamhetsnära lönesättning. Att diskussionerna om ett nytt lönesystem påbörjas en knapp månad innan löne-revisionen bidrar inte till förutsättningen att lyckas. Båda parter förmedlar en medvetenhet om att det kommer ta tid, trots det har inte en långsiktig plan för arbetet upprättats. Facket visar vilja att påbörja det konkreta arbetet och föreslår en arbetsgrupp som inkluderar medarbetare från avdelningar vilket kan ses som en god förutsättning. Företaget å sin sida har initierat denna studie vilket också visar på en önskan om att komma vidare genom att synliggöra gemensamma hållpunkter och möjligheter i ett nytt system. Parterna står enade i att det är hög tid att skapa ett nytt lönesystem där alla parter är nöjda, samtidigt som de är medvetna om att systemet kräver transparens, acceptans och förankring för att vara framgångsrikt.

6 Slutsats

I det avslutande kapitlet besvaras studiens syfte och frågeställningar. Slutsatserna presenteras utifrån studiens tre centrala begrepp: individuell lönesättning, motivation och rättvisa, följt av förutsättningar för ett nytt lönesystem. Därefter presenteras studiens praktiska implikationer, samhälleliga och etiska aspekter, studiens begränsningar samt kritik som kan riktas mot studiens genomförande. Avslutningsvis lämnas förslag till vidare forskning.

6.1 Återkoppling till studiens syfte och frågeställning

Syftet med studien är att, genom en fallstudie, beskriva och analysera förhållningssätt hos aktörerna: företag, fack och medarbetare gällande individuell lönesättning, rättvisa och motivation inför en kommande förändring av företagets lönesättningssystem. Vidare avser studien att jämföra och koppla samman aktörernas förhållningssätt för att därigenom peka ut faktorer som kan främja arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande, upplevas rättvis och bidra till ökad prestation.

Specifikt avser studien att besvara följande frågor:

- Vilken inställning har aktörerna till individbaserad lön?
- Hur kan lön och lönesättning, enligt aktörerna, knytas an till motivation för att leda till ökad arbetsprestation?
- Vad är en rättvis lönesättning samt vilka faktorer kan bidra till upplevelsen av rättvisa i förhållande till lönesättning enligt aktörerna?

6.2 Vad kan löna sig på MakePaper?

6.2.1 Individuell lönesättning

Studien visar att ett positivt förhållningssätt till individuell lönesättning förutsätter att systemet innehåller tydliga bedömningskriterier och möjligheter till avancemang kompetensmässigt.

Det finns ett gap mellan hur lönesättningen i realiteten går till och medarbetarnas önskan om hur det ska gå till vilket motiverar ett mer individbaserat lönesystem.

Kompetens ses som den främsta bedömningsgrunden, den tillfredsställer företagets behov och får starkt stöd av både fack och medarbetare. Dock krävs en gemensam definition av kompetensbegreppet.

Sammantaget konstateras att medarbetarna främst vill att bedömningarna baseras på hur arbetet utförs, något som går i linje med företagets värderingar dock vill företaget främst premiera själva slutresultatet.

Facket ställer sig inte kritiska till företagets önskvärda bedömningsgrunder, såsom arbetsresultat och sociala förmågor, men framhåller anställningstid som än viktigare. Något som inte får ett tydligt stöd från medarbetarna och därför bör omvärderas. Det är däremot rimligt att medarbetarens erfarenhet kommer till uttryck genom olika grader av uppfyllelse av mål och bedömningskriterier.

Företaget bör använda den individuella lönen som ett verktyg för att styra motivation och därmed prestation dock inte som ett verktyg för att hantera oönskat beteende.

6.2.2 Motivation

Studien visar att högre lön är motiverande.

Studien visar att kännedom och förståelse för lönekriterierna är en förutsättning för att individuell lönesättning ska vara motiverande.

Indirekta kopplingar mellan lön och motivation är, enligt alla aktörer, kommunikation och feedback i arbetsprocessen och i löneprocessen.

Andra indirekta kopplingar mellan lön och motivation som alla aktörer framhåller är inflytande och delaktighet, gällande exempelvis kompetensutveckling för att därigenom nå en högre lön. Facket och företaget är överens om betydelsen av att alla medarbetare får likvärdiga förutsättningar att vara delaktiga och få inflytande vilket ställer krav på lyhördhet och bemötande från företagets sida.

6.2.3 Rättvisa

Studien visar att ett transparent lönesystem med tydliga lönekriterier samt möjlighet att se och förstå hur medarbetaren kan påverka lönen är avgörande för upplevelsen av rättvisa.

Studien visar att en kompetent, lönesättande chef samt medarbetarnas likvärdiga möjligheter är förutsättningar för upplevelsen av rättvisa i förhållande till lön.

Alla aktörer är medvetna om risken för chefers subjektiva bedömningar därför visar studien att chefers kompetens, att bedöma arbetsinsats och arbetsresultat, är avgörande. Åtgärder såsom en lönenämnd och utvecklade bedömningsunderlag är något som kan bidra till att öka upplevelsen av rättvisa.

Enligt facket och merparten av medarbetarna är en högre grundlön en faktor som kan bidra till upplevelsen av rättvisa eftersom de upplever att lönen inte motsvarar arbetsinsatsen.

6.2.4 Förutsättningar för ett nytt lönesystem

I det aktuella kollektivavtalet finns ett utrymme för differentierade löner förutsatt att förhandlingarna når överenskommelse och inte går till stupstock.

För att stupstocken inte ska användas vid nästa löneförhandling visar studien att en partsgemensam analys av lönenivån kan genomföras för att bidra till en samsyn och eventuella åtgärder.

Studien visar att byte av lönesystem ska betraktas som ett långsiktigt projekt som bör få ta tid.

Ett kreativt och gynnsamt sätt att ta sig an arbetet mer konkret är att involvera medarbetarna samt att primärt lägga fokus på de faktorer aktörerna har gemensamt.

Studien visar på att aktörerna har en stark drivkraft att skapa ett nytt lönesystem som tillgodoser alla aktörers behov och intressen vilket är en god förutsättning för framgång.

6.3 Praktiska implikationer

Det finns inga allmängiltiga metoder för att skapa lönesättningssystem eftersom förutsättningarna i regel är företagspecifika, att varje verksamhet har sina särskilda krav på de anställdas prestationer samt att parterna har olika förhållningssätt gällande lön och lönesättning. Studien bidrar dock med att synliggöra olika aktörers förhållningssätt gällande individuell lönesättning samt dess koppling till motivation och rättvisa. Det möjliggör en samsyn och ökar förutsättningarna för att ta fram ett system som är framgångsrikt samt raserar felaktiga föreställningsbilder som kan hämma utformningen av ett nytt system. Genom att involvera medarbetare bidrar även studien med kompletterande perspektiv till de traditionella parterna som vanligtvis förhandlar och styr den praktiska lönesättningen. Därigenom bidrar studien med kunskaper om centrala faktorer som underlättar arbetet med att utforma ett individbaserat lönesättningssystem främst för fallstudiens aktörer men också inom kontexter liknande studiens. Att decentraliserad lönebildning och lokal lönesättning ökar, förändrar uppdraget för exempelvis HR-anställda, från att tolka och överföra centrala överenskommelser till att utveckla lönesystem som är i linje med företagets strategier och uppnå avsedda effekter. Studien kan således vara till nytta för chefer, HR-medarbetare och fackliga representanter som står i begrepp att revidera lönesystem.

6.4 Samhälleliga och etiska aspekter

Utifrån samhälleliga och etiska aspekter kan denna studie påverka den traditionella synen på arbetsgivare och fackliga organisationer som antagonister. Vidare kan även synen på LO-anslutna fackförbund förändras, att de är mer förändringsbenägna än de ibland framställs. Industrisektorn spelar en stor roll för samhällets välbefinnande. Studien belyser industrisektorns försök att attrahera arbetskraft med rätt kompetens genom lönesättningsmodeller som är mer vanliga inom tjänstemannasektorn. Det kan bidra till ökade möjligheter att förbättra sitt employer branding, konkurrera med tjänstemannasektorn om arbetskraft samt att genom rätt kompetens utveckla verksamheten för fortsatt fortlevnad. Avslutningsvis kan även studien påverka synen på individen som fristående i förhållande till arbetsmarknadens parter, att individens röst inte alltid återspeglas i fackets agenda.

6.5 Kritik och begränsningar

Studien kan kritiseras för hur aktören medarbetare har involverats i studien, exempelvis kunde urvalet varit större samt kompletterats med semistrukturerade intervjuer. Enkäten till medarbetarna i sig kan också kritiseras för användningen av frågor från tidigare studier och huruvida de anpassats till studiens syfte. Studien begränsades genom att inte analysera resultatet ur ett genus- eller åldersperspektiv vilket även studien kan kritiseras för eftersom det är typiska rättvisefaktorer. Då den svenska arbetsmarknadsmodellen bidrar till en specifik kontext på arbetsmarknaden har studien främst jämförts med tidigare forskning inom en svensk kontext vilket är en begränsning. Vidare är viss forskning inom studien av äldre datum vilket kan ge fog för kritik, dock kan lönesättning ses som en relativt tidlös fråga vilket försvarar valet.

6.6 Förslag till vidare forskning

På det aktuella fallföretaget finns det två olika lönesystem bland den produktionsanställda personalen, denna studie begränsade sig till att endast granska de som omfattades av lönegrader och inte de medarbetare som omfattas av personliga löner. Därför skulle framtida forskning kunna involvera båda lönesättningsystemen för att därigenom jämföra upplevelser kring individuell lönesättning, motivation och rättvisa. Vidare kan liknande studier inkludera samtliga produktionsmedarbetare och analysera utifrån ett genus- och åldersperspektiv eller praktiskt utforska och väga in andra områden såsom autonomi, arbetsmiljö och sociala faktorer i förhållande till upplevelsen av motivation och rättvisa i lönesättningen. Andra möjligheter är att utföra liknande studier på andra företag inom

samma industrisektor, alternativt i andra industrisektorer dels för att utforska möjliga lönesättnings-system i andra företag, dels för att på så vis kunna jämföra resultaten och därigenom få en ökad förståelse för hur lönesättningsystem kan utformas inom industrisektorn.

7 Referenser

- Ahl, H. (2004). *Motivation och vuxnas lärande: en kunskapsöversikt och problematisering*. Liber distribution.
- Allstrin, S., Grafström, J., Stern, C. & Weidenstedt, L. (2021). *12 punkter om distansarbete efter Covid-19* (Rapport 2021:20). Ratio. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1607310/FULLTEXT01.pdf>
- Alsterdal, L. (2005). *Vad är ett bra arbetsresultat? Individuell lön och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting* (Rapport 2005:91). Sveriges Kommuner och Landsting.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (2:a uppl.). Liber.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2019). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Liber.
- Andersson-Stråberg, T., Hellgren, J. & Sverke, M. (2005). Att få vad man förtjänar Rättvisupplevelser i samband med individuell lönesättning. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 11(2), 93–106. http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2005/aa2005_vol11_s93-106.pdf
- Andersson-Stråberg, T., Sverke, M. & Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic & Industrial Democracy*, 28(3), 431–464. <https://journals-sagepub-com.libraryproxy.his.se/doi/pdf/10.1177/0143831X07079356>
- Arkhede, S., Bergström, A. & Ohlsson, J. (2016). *Allmänhetens syn på arbetsmiljö och arbetsrelaterade frågor* (SOM-rapport 2016:20). Göteborgs Universitet. https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1595/1595076_allm--nhetens-syn-p---arbetsmilj---och-arbetsrelaterade-fr--gor-2015.pdf
- Berglund, T. & Bengtsson, M. (2005). Upplevelser av stress – att jämföra lön och karriärmöjligheter med nära arbetskamrater, *Sociologisk forskning*, 42(2), 25-45. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1082901/FULLTEXT01.pdf>
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Liber.
- 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(4), 980–1008. DOI: [10.1037/a0035661](https://doi.org/10.1037/a0035661)
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and need for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781–813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>
- Denscombe, M. (2017). *The Good Research Guide: For Small-scale Research Projects* (6:e uppl.). Maidenhead.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:e uppl.). Studentlitteratur.

- Downes, P. E. & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53–66.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.009>
- Ejlertsson, G. (2019). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik* (4:e uppl.). Studentlitteratur.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- 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. Karlson, & A. Thorstensson (Red.), *Lönebildning för utvecklingskraft* (s.125–174). Norstedts.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J. & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel: konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 8(3), 205–217.
http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2002/aa2002_vol08_s205-217.pdf
- Esaiasson, P., Towns, A. E., Wängnerud, L., Oscarsson, H. & Gilljam, M. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5:e uppl.). Wolters Kluwer.
- Falkenberg, H., Nordgren Selar, A., Malmrud, S., Hellgren, J. & Sverke, M. (2018). *Anställdas syn på lön, motivation och prestation: En undersökning av lönesättning i privat sektor* (Rapport 2018). Svenskt Näringsliv. https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/anstalldas-syn-pa-lon-motivation-och-prestation-en-undersokning-a_1003883.html
- Fredholm, E. (1989). *Sin lön värd*. Sociologiska institutionen, GU (avh.).
- Frostling-Henningsson, M. (2017). *Kvalitativa metoder: introspektion, poesi, netnografi, collage och skuggning*. Studentlitteratur.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, exerinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
DOI:[10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418)
- Ghauri, P., Grønhaug, K. & Strage, S. (2020). *Research methods in business studies*. (ed. 5). Cambridge university press.
- Glavå, M. & Hansson, M. (2020). *Arbetsrätt* (4:e uppl.). Studentlitteratur.
- Gonzales-Mulé, E., Mount, M. K. & Oh, I.-S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1222–1243.
DOI:[10.1037/a0037547](https://doi.org/10.1037/a0037547)
- Hellgren, J., Falkenberg, H., Malmrud, S., Eriksson, A. & Sverke, M. (2017). *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning*. (Rapport 2017) Svenskt Näringsliv. https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgivarsamverkan/lon-motivation-och-prestation-psykologiska-perspektiv-pa-verksamh_1118547.html
- Herin, J. & Jakobsson, U. (2011). Gamla sanningar och nya villkor – om varför >>den svenska modellen<< inte längre fungerar. I N. Karlson, & A. Thorstensson (Red.), *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 71–100). Norstedts.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction.
- Huzzard, T & Nilsson, T. (2003). Fackets nya roll - att dansa med arbetsgivare? I L. Wilhelmson (Red.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser: balansakter och utvecklingsdynamik* (s. 40–67). Arbetslivsinstitutet.
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2003). Flexible Times: Dynamics and Consequences of Company Strategies for Flexibility. I D. Fleming & C. Thörnqvist (Eds.), *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization: Converging and Diverging Tendencies* (s.131-152). Nordic Council of Ministers. <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:753952/FULLTEXT01.pdf>
- Integritetsskydds-myndigheten. (2021, 15 september). *Grundläggande principer*. Hämtad 1 mars, 2022, från <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/grundlaggande-principer/>
- Karlson, N., Malm Lindberg, H., Stern, L., Lundqvist, T. & Larsson, A-S. (2014). *Lönebildning i verkligheten: kollektivavtalens effekter på företagens lönesättning och utvecklingskraft*. Studentlitteratur.
- Karlsson Håål, E. & Hedin, J. (2015). *Lönesättning för motivation och produktivitet* (Rapport 2015). Svenskt Näringsliv. https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/ijbi2r_lonesattning_for_motivationpdf_1006934.html/Lnesttning+fr+motivation.pdf
- Kjellberg, A. (2022). *Den svenska modellen i en föränderlig värld Arbetsliv och inflytande*. Arena idé.
- Larsson, B., Ulfsson-Eriksson, Y. & Adolfsson, P. (2017). *Personalvetenskapliga perspektiv på lön och belöning*. Liber.
- Lawler, I. E. E., III (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 40(4), 302–309. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1016/j.orgdyn.2011.07.007>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2:a uppl.). Studentlitteratur.
- Lundh, C. (2010). *Spelets regler: Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850–2010*. SNS Förlag.
- Lokalavtal 2020-11-01 till 2022-03-31 mellan MakePaper AB och Pappers avdelning XX.
- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of systemic justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. [Doktorsavhandling, Aalto Universitet]. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8839/isbn9789526050119.pdf?sequence=1>
- Massa/pappersindustrin, Föreningen Industriarbetarna och Svenska Pappersindustriarbetareförbundet. Giltighetstid: 1 november 2020 – 31 mars 2023.
- Medlingsinstitutet. (2021). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2020: Medlingsinstitutet Årsrapport - Medlingsinstitutet Årsrapport*. Medlingsinstitutet. <https://www.mi.se/publikationer/arsrapport-for-2020/>
- Neu Morén, E. (2011). Mycket väsen för lite ull - om individuell lönesättning i praktiken. I N. Karlson, & A. Thorstensson (Red.), *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 101–123). Norstedts.

- Neu Morén, E. & Eriksson Lindvall, C. (2013). *Det du behöver veta om lön och lönesättning*. Studentlitteratur.
- Nilsson, T. (2000). *Individuell lönesättning för kollektivanställda - Metallarbetarna på ABB*. (Arbetslivsrapport 2000:14). Arbetslivsinstitutet.
http://nile.lub.lu.se/arbarch/arb/2000/arb2000_14.pdf
- Nilsson, T. & Ryman, A. (2005). *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*. Arbetslivsinstitutet.
- Wallenberg, J. (2012). *Kommunals medlemmars syn på individuell lön*. Svenska Kommunalarbetareförbundet.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Shahzadi, I., Javed, A., Shahzaib Pirzada, S., Nasreen, S. & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/14794/15276>
- Stern, C. (2020). Wage setting as a discovery process. Why local is superior to central even if one is skeptical towards performance-based pay. *Human Resource Development International*, 1–9.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1802162>
- Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay: Attitudes and fairness perceptions* [Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet].
- Svenskt näringsliv. (2022). *Växande rekryteringshinder ett allt större problem* (Rapport 2022).
https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/boqag2_rekryteringsenkaten2021-22pdf_1182985.html/Rekryteringsenkaten.2021-22.pdf
- Thörnqvist, C. (1998). The Swedish Discourse on Decentralisation of Labour Relations. In D. Fleming, P. Kettunen, H. Sjøborg & C. Thörnqvist (Eds.), *Global Redefining of Working Life – A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* (pp. 267-292). Nordic Council of Ministers.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:e uppl.). Studentlitteratur.
- Trost, J. & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken* (5:e uppl.). Studentlitteratur.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Liber.
- Överenskommelse avtal 20 industriarbetsgivarna & Pappers (Massa/Pappersindustrin).

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1

Operationaliseringar

Tema (centrala begrepp)	Innehåll	Enkätfrågor	Intervjufrågor Företag/Fack
Individuell lön	Erfarenhet, utbildning, kompetens, arbetsutförande (ansvar, komplexitet), arbetsresultat (skicklighet, handlingskraft, samarbetsförmåga) Individuellt påslag, generellt påslag, med lägsta garanti	1, 5, 10, 11, 12	1, 2
Motivation	Inflytande (autonomi), kontroll, mål, feedback, kommunikation, kännedom om lönekriterierna, lönespridning, individuella faktorer Inre och yttre motivation Motivationsfaktorer och hygienfaktorer Chefens roll	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	3, 4, 5, 6, 7
Rättvisa	Fördelning: Lika, behov, insats. Lika arbete – lika lön, Prestation och organisatorisk nytta, Organisatorisk rättvis (distributiv, procedural, mellanmänsklig, informativ) Chefen och lönesättningsprocessen	2, 3, 4, 7, 8, 9	8, 9

8.2 Bilaga 2

Missivbrev Informanter

Hej

Vi är två studenter som studerar sista terminen på det företagsekonomiska programmet Personal, organisation och ledarskap vid Högskolan i Skövde. Vi skriver just nu vårt examensarbete och har fått möjligheten att genomföra vår studie på MakePaper AB.

Studiens syfte är att på, ett opartiskt sätt, beskriva och analysera gemensamma och åtskilda förhållningssätt hos aktörerna: medarbetare, fack och företag inför en kommande förändring av lönesättningssystemet. Studien avser att besvara vilken grad av differentiering lönesättningssystemet kan eftersträva utifrån parternas inställning till individbaserad lön. Vidare avser studien att bidra med ökad kunskap om centrala faktorer som kan stärka arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande och därigenom bidra till ökad prestation samt beaktar aktörernas intressen.

Intervjun kommer att spelas in och skrivas ut. Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras så att ingen obehörig kommer kunna ta del av den. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Resultatet kommer dels att presenteras muntligt inför andra studerande, dels presenteras i form av ett examensarbete som publiceras i Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA). Inspelningarna och den utskrivna texten kommer att förstöras när examensarbetet är godkänt. Som deltagare i denna studie kan du på begäran få den slutgiltiga versionen av uppsatsen skickad till dig och den kommer även vara sökbar på DiVA.

Din medverkan i denna studie är frivillig. Du kan när som helst avbryta eller hoppa över frågor du inte vill svara på utan närmare motivering

Vid funderingar eller frågor är du välkommen att kontakta:

Evelina namn.efternamn@mail.com 1234 56 78 90

Henrik namn.efternamn@mail.com 1234 56 78 90

Alternativt vår handledare Christer Törnqvist namn.efternamn@mail.com

Vi tackar på förhand och önskar dig en fortsatt bra dag.

Med vänlig hälsning

Evelina Arvidsson & Henrik Götenmark

8.3 Bilaga 3

Missivbrev Medarbetarna

Hej

Vi är två studenter som studerar sista terminen på det företagsekonomiska programmet Personal, organisation och ledarskap vid Högskolan i Skövde. Vi skriver just nu vårt examensarbete och har fått möjligheten att genomföra vår studie på MakePaper AB.

Studiens syfte är att på, ett opartiskt sätt, beskriva och analysera gemensamma och åtskilda förhållningssätt hos aktörerna: medarbetare, fack och företag inför en kommande förändring av lönesättningssystemet. Studien avser att besvara vilken grad av differentiering lönesättningssystemet kan eftersträva utifrån parternas inställning till individbaserad lön. Vidare avser studien att bidra med ökad kunskap om centrala faktorer som kan stärka arbetet med att utforma ett lönesättningssystem med inslag av individbaserad lönesättning som ska fungera motiverande och därigenom bidra till ökad prestation samt beaktar aktörernas intressen.

Under vecka 14 kommer totalt 40 enkäter slumpvis att delas ut under ett antal skift. Enkäten innehåller totalt 12 rangordnings- och flervalfrågor och tar cirka 15 minuter att fylla i. Vi hoppas att du som slumpvis blivit utvald vill delta och fylla i enkätsfrågorna.

Du som deltagare kommer att vara anonym i denna studie. Den information du lämnar kommer att behandlas säkert och förvaras så att ingen obehörig kommer kunna ta del av den. Resultatet kommer dels att presenteras muntligt inför andra studerande, dels presenteras i form av ett examensarbete som publiceras i Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA). Som deltagare i denna studie kan du på begäran få den slutgiltiga versionen av uppsatsen skickad till dig och den kommer även vara sökbar på DiVA.

Din medverkan i denna studie är frivillig. Om du inte vill delta avböjer du vid utdelningen. Du kan när som helst avbryta eller hoppa över frågor du inte vill svara på.

Vid funderingar eller frågor är du välkommen att kontakta:

Evelina namn.efternamn@mail.com 1234 56 78 90

Henrik namn.efternamn@mail.com 1234 56 78 90

Alternativt vår handledare Christer Törnqvist namn.efternamn@mail.com

Vi tackar på förhand och önskar dig en fortsatt bra dag.

Med vänlig hälsning

Evelina Arvidsson & Henrik Götenmark

8.4 Bilaga 4

Intervjuguide - Expertintervju

Hur ser lönesättningssystem ut inom industrisektorn idag?

Vilka faktorer i omvärlden påverkar industrisektorns lönesättningssystem idag?

-På vilket sätt?

Vad kan tänkas vara möjliga önskemål och farhågor hos studiens aktörer?

Vilken är fackens och kollektivavtalens roll i lönesättning inom industrisektorn idag?

Individuell lönesättning antas vara motiverande för medarbetaren och således bidra till ökad arbetsprestation. Forskning visar dock att lön inte har så stor effekt på motivationen, att det finns andra faktorer som är mer motivationsdrivande för medarbetarna.

-Varför fortlever antagandet om löns roll som motivator när forskningen är tvetydig kring om löns egentliga betydelse?

8.5 Bilaga 5

Intervjuguide – Företag/Fack

Bakgrund

Berätta kort om dig själv

Ålder, kön, utbildning och yrkesbakgrund, hur lång tid på MakePaper AB?

Individbaserad lön

1. Hur ser företaget/facket på en mer individbaserad/prestationsbaserad lönesättning?
2. Hur ser företaget/facket på följande begrepp i förhållande till individbaserad lön:
Erfarenhet, utbildning, kompetens, arbetsutförande, arbetsresultat, social förmåga.
- Reflektera, prioritera. (dessa begrepp placeras i skriftlig form framför informanten).

Motivation

3. Hur ska lönekriterierna se ut enligt företaget för att få en motiverande effekt?
4. På vilka sätt ska medarbetaren märka att hen gör ett bra jobb?
5. Hur uppfattar du/ni medarbetarnas inflytande och kontroll i arbetet?
6. Hur uppfattar du/ni att medarbetarna får återkoppling kring sitt utförda arbete?
7. Har medarbetarna mål?
- Hur ser målen ut, vem sätter dessa och hur förmedlas målen?

Rättvisa

8. Vilka är grunderna för en rättvis lönesättning enligt företaget/facket?
9. Med tanke på den önskvärda förändringen, hur ser du/ni på:
- lönesättningsförfarandet avseende rättvisa
- kommunikationen med medarbetaren avseende rättvisa

Avslutning

10. Hur ser ett optimalt lönesystem ut utifrån företaget/fackets perspektiv?
- På vilka punkter kan en kompromiss behövas från företagets/fackets sida?

8.6 Bilaga 6

Lönesättningsystem – Rättvisa, Motivation, Prestation Enkätfrågor till anställda på MakePaper AB

Kön

- Man Kvinna Annat Vill inte ange

Ålder

- 25 år eller yngre 26-40 år 41-55 år 56 år eller äldre

Antal år som anställd på MakePaper: _____

Utbildning

- Grundskola Gymnasial Eftergymnasial

1. I vilken utsträckning tycker du att vart och ett av följande påståenden ska påverka din lön? Värdera varje alternativ med en siffra mellan 1 och 10 där 1 är lägst stöd och 10 är högst stöd.

- ___ Din kompetens och hur du använder den i jobbet
- ___ Hur ansvarsfullt jobbet är
- ___ Hur väl du presterar
- ___ Ditt arbetsresultat
- ___ Hur svårt jobbet är
- ___ Hur många år du arbetat i branschen eller hos arbetsgivaren
- ___ Hur bra det går för företagsorganisationen
- ___ Hur jobb som ditt lönesätts på orten

2. Hur viktiga är följande påståenden för att du ska tycka att lönesättningen hos din arbetsgivare ska upplevas som rättvis? Värdera varje alternativ med en siffra mellan 1 och 10 där 1 är lägst stöd och 10 är högst stöd.

- ___ Att jag vet enligt vilka kriterier jag bedöms och hur jag kan påverka min lön
- ___ Att jag vet vad jag måste göra för att få en större löneökning nästa gång
- ___ Att chefen kan bedöma min arbetsinsats och mitt resultat
- ___ Att chefen kan motivera löneförslaget så jag förstår varför jag får en viss lön
- ___ Att den som gör en extra bra insats på din arbetsplats får en större löneökning än andra
- ___ Att jag känner till företagets/organisationens ekonomiska förutsättningar och resultat
- ___ Att de som gör en sämre insats på sin arbetsplats får en mindre löneökning än andra
- ___ Att man kan jämföra sin lön med andras
- ___ Att alla på arbetsplatsen får samma lön

3. Vad är viktigt i löneprocessen för att den ska upplevas som rättvis? Värdera varje alternativ med en siffra mellan 1 och 10 där 1 är lägst stöd och 10 är högst stöd.

- ___ Man kan jämföra sin lön med andras
- ___ Chefen kan bedöma min arbetsinsats och mitt resultat
- ___ Jag vet enligt vilka kriterier jag bedöms och hur jag kan påverka min lön

- Jag vet vad jag måste göra för att få en större löneökning nästa gång
- Chefen kan motivera löneförslaget så att jag förstår varför jag får en viss lön
- Alla på arbetsplatsen får samma lön
- De som gör en extra bra insats på din arbetsplats får en större löneökning än andra
- De som gör en sämre insats på sin arbetsplats får en mindre löneökning än andra
- Jag känner till företagets ekonomiska förutsättningar och resultat

4. Vad ska bedömas när lönen sätts? Värdera varje alternativ med en siffra mellan 1 och 10 där 1 är lägst stöd och 10 är högst stöd.

- Hur svårt jobbet är
- Hur ansvarsfullt jobbet är
- Hur väl du presterar
- Din kompetens och hur du använder den i jobbet
- Ditt arbetsresultat
- Hur jobb som ditt lönesätts på orten
- Hur bra det går för företaget
- Hur många år du arbetat i företaget/branschen

5. Hur skulle du helst vilja att din lön bestäms?

Välj ett svarsalternativ.

Lönen bör bestämmas:

- I överenskommelse mellan mig och min chef.
- I överenskommelse mellan det lokala facket och arbetsgivaren.
- I centralt avtal.
- På annat sätt. Hur? _____
- Vet inte.

6. Vilken typ av stimulans bidrar till att du känner dig motiverad att öka din arbetsprestation? Välj ett svarsalternativ.

- Högre lön.
- Feedback, stöd och uppmuntran.
- Tydliga mål i arbetet.
- Annan typ av stimulans. Vilken? _____
- Vet inte.

7. Jag är nöjd med min lön.

Välj ett svarsalternativ.

- Instämmer inte alls.
- Instämmer delvis inte.
- Neutral.
- Instämmer delvis.
- Instämmer helt.

8. Lönen avspeglar på ett korrekt sätt det arbete jag utför.

Välj ett svarsalternativ.

- Instämmer inte alls.
- Instämmer delvis inte.
- Neutral.
- Instämmer delvis.
- Instämmer helt.

9. Jag känner mig på det hela taget rättvist behandlad när det gäller min lön.

Välj ett svarsalternativ.

- Instämmer inte alls.
- Instämmer delvis inte.
- Neutral.
- Instämmer delvis.
- Instämmer helt.

10. Bör skillnader i arbetsprestation ge skillnader i lön?

Välj ett svarsalternativ.

- Ja
- Nej
- Vet ej/ingen åsikt

11. Vilket lönesystem hade du föredragit att ha på din arbetsplats?

Välj ett svarsalternativ.

- Kollektiv lönesättning
- Individuell lönesättning

12. Vilket lönesystem tror du majoriteten av dina kollegor på din arbetsplats hade föredragit?

Välj ett svarsalternativ.

- Kollektiv lönesättning
- Individuell lönesättning

8.7 Bilaga 7

De sju avtalskonstruktionerna

Medlingsinstitutet delar upp löneavtalen i följande sju avtalskonstruktioner:

1. Lokal lönebildning utan central angivet utrymme

Löneutrymmet bestäms helt på lokal nivå utan central inblandning. Vid lönerevisionen sätts den nya lönen antingen av de lokala parterna eller i samtal mellan chef och medarbetare (så kallad lönesamtalsmodell).

2. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek

Löneutrymmet bestäms på lokal nivå, men det centrala avtalet innehåller tvingande bestämmelser om löneutrymmet som träder i kraft om de lokala parterna inte kan komma överens - en så kallad stupstock. Vid lönerevisionen sätts den nya lönen antingen av de lokala parterna eller i samtal mellan chef och medarbetare (så kallad lönesamtalsmodell).

3. Lokal lönebildning med stupstock om utrymmets storlek och någon form av individgaranti

Löneutrymmet bestäms på lokal nivå, men det centrala avtalet innehåller tvingande bestämmelser om löneutrymmet och om en individgaranti som anger en garanterad minsta löneökning som träder i kraft om de lokala parterna inte kan komma överens – en så kallad stupstock. Avtal som enbart innehåller skrivningar om särskilda överläggningar för anställda med ringa eller ingen löneökning räknas inte in i denna avtalskonstruktion utan hänförs till avtalskonstruktion 2. Vid lönerevisionen sätts den nya lönen antingen av de lokala parterna eller i samtal mellan chef och medarbetare (så kallad lönesamtalsmodell).

4. Lönepott utan individgaranti

Det centrala avtalet anger löneutrymmet i form av en lönepott för fördelning av de lokala parterna.

5. Lönepott med individgaranti alternativt stupstock om individgaranti

Det centrala avtalet anger dels löneutrymmet i form av en lönepott för fördelning av de lokala parterna, dels en individgaranti alternativt stupstock om individgaranti som anger en garanterad minsta löneökning. Avtal som enbart innehåller skrivningar om särskilda överläggningar för anställda med ringa eller ingen löneökning räknas inte in i denna avtalskonstruktion utan hänförs till avtalskonstruktion 4.

6. Generell höjning och lönepott

Det centrala avtalet anger dels en generell lönehöjning, dels en lönepott för fördelning av de lokala parterna.

7. Generell höjning

Det centrala avtalet anger en generell lönehöjning som gäller alla anställda som omfattas av avtalet. Till konstruktion 7 förs lönesystem som bygger både på tariffer och på ackord.