

Individuell lön - myt och verklighet

En sammanställning av fem undersökningar om och kring utvecklingen på
den svenska löne marknaden

av Tommy Öberg

INLEDNING

... ”ty arbetaren är sin lön värd”. Lukas 10:7

Individuell lön är i dag ett av arbetsmarknadens mest omstridda begrepp. Det har både starka tillskyndare och belackare. Trots den många gånger hårda kritiken av individualisering och differentiering från fackföreningsrörelsen avlönas i dag allt fler LO-medlemmar efter kriterier och principer som liknar tjänstemannarörelsens.

Den omstridda utvecklingen inom lönebildningen vilar inte på en omfattande vetenskaplig grund. Osäkerheten om förändringen främjar produktivitet och produktion är betydande. Ett antal amerikanska studier varnar för att utvecklingen är kontraproduktiv genom att undergräva samarbete och lagkänsla. Några säkra och allomfattande svar finns därför inte. Men trots den betydande osäkerheten fortsätter utvecklingen, om än ryckvis, mot mer av individualiserade och differentierade löner på arbetsmarknaden.

Sett från utsidan förefaller utvecklingen styras av en naturlag som hittills få förmått genomlysa och utveckla. Att en ökad individualisering och differentiering av lönerna ändrar maktbalansen mellan de anställda och arbetsgivarna är tydligt. Löneökningar som i högre eller mindre grad baseras på chefers bedömningar av ett antal kriterier eller personliga egenskaper hos de anställda ökar chefsmakten och minskar i motsvarande grad de anställdas och fackets inflytande. Maktbasen för de anställda och deras organisationer inom lönebildningen utgörs av framförhandlade regler och system för löneökningarna. I dag blir det allt färre av sådana överenskommelser.

Bland förespråkarna framhålls den individuella lönesättningen betydelse som stimulans, att den främjar produktivitet och är rättvis. Motivationen att arbeta både mer och smartare antas öka om belöningen är pekuniär, individuell och differentierad. Kritikerna vänder på argumentationen. De framhåller det orimliga och kontraproduktiva i att främja mer och mer av lagarbete med växande självbestämmande över arbetet och samtidigt öka inslaget av individuella belöningar baserade på subjektiva bedömningar. Utvecklingen riskerar att splittra och försämra arbetsresultatet.

För att granska utvecklingen har KAL-projektet (Kunskapsutveckling, Arbetsorganisation och Lön, 1997-2001) inom LO genomfört flera intervjuundersökningar. P O Bergström från LO, har tillsammans med docent Tommy Nilsson vid Arbetslivsinstitutet gjort enkätundersökningar vid ABB och granskat utvecklingen vid Haldex Brake Systems AB i Landskrona. Vid Arbetslivsinstitutet finns också docent Jan Wallenberg som främst studerat attityderna till individuell lön inom den offentliga sektorn. Elisabeth Neu, doktorand vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, bedriver fristående forskning kring individuell lönesättning med speciell inriktning på chefernas roll i processen.

Den här rapporten är ett försök att sammanfatta deras resultat i en lättillgänglig form utan att göra våld på analyser och slutsatser och utan anspråk på fullständighet. Rapporten redovisar huvudresultaten från samtliga undersökningar i koncentrerad form. För den som vill fördjupa sig mer i de olika frågeställningarna återfinns en

sammanställning av de kompletta undersökningarna och var de kan beställas sist i denna rapport.

Som fond till de genomförda undersökningarna har undertecknad försökt sätta in utvecklingen i ett sammanhang som omfattar stora delar av arbetsmarknaden under en längre tid. Ambitionen är att försöka se samband mellan arbetsorganisatorisk utveckling, den hårdnande konkurrensen, de förändrade formerna för avtalsförhandlingarna och restriktionen i form av ett fast inflationsmål. Genomgången är också ett försök att belysa de förändringar av maktbalansen mellan arbete och kapital som sker när mönstren för lönesättning ändras. Överdrifter, feltolkningar och missförstånd av materialet ska därför inte lastas dem som genomfört undersökningarna. De är uteslutande ett utslag av mina tillkortakommanden.

Tommy Öberg december 2001

SAMMANFATTNING OCH TEORETISK BAKGRUND

Uppfattningen att ju högre lön desto större arbetsmotivation är en allmängiltig "sanning" i vårt samhälle. Detta trots att det forskats väldigt lite på området och att effekterna av olika lönesystem egentligen aldrig utvärderats. Den forskning som finns om vad som motiverar människor att arbeta har till största delen bedrivits inom de beteendevetenskapliga disciplinerna, psykologi och sociologi.

- ✓ Inom psykologin ses arbetsmotivationen som en följd av en inre strävan efter individuell behovstillfredsställelse - inre faktorer styr.
- ✓ Inom sociologin ses arbetsmotivationen som en följd av sociala normer - yttre faktorer styr.
- ✓ Inom ekonomisk forskning däremot ses lönen som den viktigaste motivationsfaktorn för människans val att arbeta.

Inom beteendevetenskapen finns en tydlig tveksamhet till att lönen skulle vara motiverande för människans val att arbeta. Beteendevetarna hävdar istället att faktorer som "självförverkligande" och uppskattning" är viktigare.

Den amerikanske forskaren Frederick Herzberg har försökt avliva myten om lön som motivationsfaktor och istället beskrivit lönen som hygienfaktor. I korthet innebär det att om lönen uppfattas som för låg påverkas motivationen negativt, men upplevs den som OK ger en höjning av lönen inte motsvarande ökning av motivationen. Det som motiverar, enligt Herzberg, är istället inre faktorer som bl a upplevelse av uppskattning, framsteg i arbetet och intresse för jobbet. Hans uppfattningar ligger nära psykologins förklaringsmodeller.

Mer om detta och andra amerikanska teorier finns på www.accel-team.com. Det finns dock inte några gemensamma slutsatser att hämta där heller, förutom att detta är ett område där teorin ligger långt efter praktiken. Fler teoretiker och sammanfattningar av deras teorier finns på <http://www.skymark.com/resources/leaders/>.

Den kontroversiella kärnan i individuell lönesättning utgörs av de lönesättande chefernas subjektiva bedömningar av de anställda. (Det framgår av samtliga studier i rapporten.) Facket anser att risken för godtycke är för hög vilket inte uppfyller kravet på rättvisa. Vad som uppfattas som rättvist finns det dock alltid motstridiga uppfattningar om. En sammanfattning av arbetsgivarsidans, fackets och de anställdas syn på vad som är rättvis lön och vad som ska bestämma lönen görs av Tommy Nilsson och P O Bergström i ABB-studien:

- Behovsrelaterad lönerättvisa
- Marknadsrelaterad lönerättvisa
- Produktiv lönerättvisa
- Arbetskravsrelaterad lönerättvisa
- Beteenderelaterad lönerättvisa
- Likabehandling
- Personligt upplevd lönerättvisa

Det går också att tänka sig åldersrelaterad och utbildningsrelaterad lönerättvisa.

Något förenklat kan arbetsgivare/chefer sägas lägga störst vikt vid:

- marknadsrelaterad
- produktiv
- beteenderelaterad och
- arbetskravsrelaterad lönerättvisa (i viss mån)

Bland anställda läggs störst vikt vid

- behovsrelaterad
- beteenderelaterad och
- arbetskravsrelaterad lönerättvisa

Det är den beteenderelaterade lönerättvisan som blir särskilt kontroversiell när den kopplas till individuell lönesättning. Samtidigt visar flera undersökningar att denna rättvisepincip är djupt förankrad hos de flesta anställda. De flesta anser att beteenden som exempelvis "skicklighet i arbetet" ska ha stor betydelse för lönen. I den senaste LO-undersökningen om viktiga faktorer för lörens storlek hamnade "skicklighet i arbetet" på andra plats. Endast "stort ansvar för vård och omsorg av människor" rankades högre.

Samtidigt som en stor andel anställda omfattar den beteenderelaterade lönerättvisan är de kritiska till individuell lönesättning, dvs den metod med vars hjälp deras beteenden bedöms. Förklaringen är att den beteenderelaterade lönerättvisan kommer i konflikt med andra lönerättvisor som likabehandling och personligt upplevd lönerättvisa. Grundinställningen att "den som jobbar bra ska ha bättre betalt än den som inte gör det" råder det stor konsensus kring - det är metoden för att bedöma eller fastställa detta oenigheten kretsar kring.

Den amerikanske forskaren på belöningsystem, Edward Lawler III, menar att det är en utmaning för företagen att utveckla lönesystem som främjar de affärsmässiga målen (dvs ökad konkurrenskraft och lönsamhet). Lönesystemen bör därför vara baserade på föreställningen att konkurrenskraft och företagsutveckling är beroende av de anställdas engagemang och inte av styrning uppifrån.

Den kritiska frågan blir då: Vilken roll spelar individuell lönesättning för de anställdas motivation i arbetet, deras samarbete och lärande i grupp? Enligt ABB-undersökningen blir svaret att införandet av individuella bedömningsfaktorer som "samarbetsförmåga" inte spelat någon större roll för utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna. Samarbetsförmåga betyder i det här sammanhanget hur chefer uppfattar en persons samarbetsförmåga. Den intressantaste frågan är emellertid en annan. Kan man förvänta sig att människor utvecklar sitt samarbete i grupp trots att de "belönas" individuellt?

Flera företag har medvetet avstått från den individuella vägen och istället spridit belöningsarna till team och inte till individer. Ett av de mer omtalade exemplen är stål-företaget Chaparall Steel i USA. Där har ledningen medvetet avstått från att införa individuella bedömningsfaktorer för att inte riskera att spolia lagmedlemmarnas kre-

aktivitet och lust att lösa problem. Istället bestäms stålarbetarnas löner av en slags befattningsutveckling och på toppen ett bonussystem som är beroende av vinsten i företaget.

Koncernfacket på ABB kan tänka sig en liknande form av prestationsrelaterad gruppbonus kopplad till resultat som på Chaparall Steel. Koncernledningen har sedan flera år avvisat ett sådant inslag i bolagens lönesystem.

Individuellt och hemligt

Begreppsförvirringen om och kring individuell lön förefaller närmast total. Det saknas en gemensam och av alla omfattad definition. I de undersökta företagen skiftar systemen inte bara mellan företagen utan även mellan avdelningar och sektioner inom företagen. Och inte minst mellan arbetare och tjänstemän.

Ett sätt som praktiseras för att försöka göra löneskillnader rättvisa är strävan efter mer "objektiva" sätt att bedöma medarbetarnas insatser. I flera företag uppger stora grupper anställda att de känner sig orättvist behandlade i den individuella lönesättningen. Eftersom det inte finns några generella och entydiga metoder för hur detta ska undvikas verkar alla ansträngningar att skapa ett mer "objektivt" system resultera i mer eller mindre fortsatt subjektiva bedömningar från arbetsledare. Och missnöjet kvarstår. Ansträngningarna förefaller vara ett sätt att "bygga bort" det faktum att bedömningar per definition är subjektiva.

Ett alternativt synsätt är att betrakta den snabba spridningen av exempelvis hemliga löner som ett tecken på att man givit upp ambitionen att skapa alternativa, mer rättvisa, eller åtminstone mindre godtyckliga, lönesystem. Den allt överskuggande frågan om huruvida individualiseringen av arbetarlöner är produktiv saknar svar. I de undersökta företagen har utvärderingar av förändringarna inte gjorts.

Utvecklingen förändrar dock maktbalansen mellan anställda, deras fackliga organisationer å ena sidan och chefer och ledningar å den andra. Individualiseringen stärker chefer och ledningars grepp över lönebildningen och minskar det i motsvarande grad för de anställda och facket. Det kanske tydligaste exemplet är den eviga oenigheten om det ena eller andra lönekriteriet är bättre eller sämre än det andra. Den diskussionen lämnar maktaspekten vid sidan om. Det är ju i sista hand alltid en lönesättande chef som subjektivt bedömer eller värderar den anställdes insats.

Så var det inte i de tidigare systemen bland arbetarna. Makten eller inflytandet över lönesättningen var då mer jämt fördelad mellan fack och ledning. Historiskt har lönekampens innersta kärna alltid utgjorts av hur de centrala kollektivavtalens skrivningar, garantier, fördelningsregler och särskilda beaktanden formulerats. Förändringarna i kollektivavtalen under det senaste decenniet har inneburit att inslaget av starkt styrande eller tvingande regler blivit färre. Samtidigt har också löneprinciperna förändrats i flera arbetaravtal – de har kommit att likna tjänstemännens i högre grad.

Arbetsgivarnas kritik av kollektivavtalen för LO-medlemmarna kan därför sägas ha varit framgångsrik. Och utvecklingen har inte gjort halt. Allt fler LO-förbund har slagit

in på den här vägen. Kanske kan utvecklingen till en del förklaras av att vissa andra grupper med individualiserad lönesättning haft framgång. Genom att kasta loss och släppa det gamla drivankaret med styrande centrala kollektivavtal hoppas alla skapa en ny vinn-vinn-situation. Men sanningen är betydligt kärvare. Mer till några innebär mindre till andra.

Ny facklig kritik

Striden om morgondagens lönebildning, förhandlingsformer och lönesystem är dock inte slutgiltigt avgjord. Trots det växande inslaget av individualisering förefaller motståndet i dag starkare än tidigare. Det tydligaste exemplet på det nya motståndet kom under Metalls kongress i månadsskiftet november/december 2001. I en lång och het debatt kritiserades de existerande löneprinciperna som funnits i verkstadsavtalet sedan 1993. Omdömen som "vi har gett bort hela makten till arbetsgivarna" och "jag har sett vad det här har lett till bland medlemmarna. Osämja, bråk, splittring, rädsla och tysta medlemmar", hördes från talarstolen. Kongressmajoriteten beslöt i strid med förbundsledningen att förbundsstyrelsen "ska verka för att individuell lönesättning enbart ska grunda sig på objektiva och mätbara faktorer som följaktligen ska vara vägledande för framtida löneavtal".

Vilken betydelse diskussionen och beslutet inom Metall får för förbundets fortsatta samarbete med tjänstemän är oklart. Det är också för tidigt att avgöra hur övriga LO-förbund påverkas av kongressbeslutet. Men en försiktig gissning är att fler förbundsledningar i fortsättningen kan förvänta sig liknande debatter i samma fråga.

Acceptansen för individualisering av lönerna förutsätter system som ger jämbördigt inflytande mellan å ena sidan de anställda och deras organisationer och å andra sidan arbetsgivarna. De lönesystem som bygger på befattningsutveckling där alla vet vad som krävs för den ena eller andra lönen och där bedömningar lyser med sin frånvaro möter inte samma kritik bland de anställda.

Ytterligare en svårighet som sällan uppmärksammas är konflikten mellan individuell lönesättning och lagarbete. Allt fler företag går mot gruppbaserad arbetsorganisation. Hur gruppssamarbetet fungerar har en avgörande betydelse för effektivitet och kvalitet. Avgörande för samarbetet i gruppen är att alla upplever sig rättvist behandlade vad gäller lönesättning. Med tanke på att cirka hälften av de tillfrågade metallarna inom ABB upplever sig orättvist behandlade är frågan om individuell lönesättning främjar eller ens är förenlig med samarbete i grupp?

Lönebildning - kampens kärna

Under mer än 100 år har lön utgjort det mest centrala temat i all kamp på arbetsmarknaden. Både i och utanför Sverige. Priset på arbete har alltid varit den fråga som de anställda och deras fackliga organisationer, liksom arbetsgivarna, varit redo att gå i konflikt för. Det gäller också de gånger som andra frågor skjutits i förgrunden eller förefallit stå i centrum. Makten över betalning för utfört eller överenskommet arbete, dess storlek och periodicitet, var de ursprungliga mål som fackföreningarna formades för att nå. Arbetarnas ursprungliga och gemensamma löfte om att inte bjuda under

varann var embryot till den svenska fackföreningsrörelsen och det löftet gäller fortfarande.

För att förstå och rätt värdera dagens situation med ökande lönespridning och ett växande inslag av individualisering måste utvecklingen bakåt skärskådas. Förändringen har inte kommit över en natt. Och vägen bort från den centralt sammanhållna svenska modellen med tydliga rekommendationer för löneökningarna och med betydande detaljrikedom i regler och bestämmelser till dagens decentraliserade system med växande lokala inslag har varit både ryckig och krokig. Till bilden hör också den arbetsorganisatoriska utvecklingen och dess påverkan på lönebildningen.

Dagens mer decentraliserade och individualiserade löneemarknad påverkas också av de senaste årens nya och mycket tydliga restriktioner för lönebildningen. Med prisstabilitet som överordnat ekonomisk/politiskt mål istället för full sysselsättning har förutsättningarna blivit helt nya. Med ett fastställt inflationsmål på två procent med en procentenhets variation upp eller ner och en fri och självständig Riksbank är ingenting sig längre likt.

Från central samordning till lokal lönebildning

För 50 år sedan, vid LO-kongressen 1951, kom rapporten "Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen". Där formulerades principerna för den solidariska lönepolitiken - lika lön för lika arbete. Samma formulering innebar också olika lön för olika arbete. Men att klura ut vilket arbete som ska vara bättre eller sämre avlönat än ett annat har visat sig vara lättare sagt än gjort.

Sedan tidigt 1950-tal har den solidariska lönepolitiken varit förhärskande bland alla LO-förbunds medlemmar och ledningar i förhandlingar med arbetsgivarna. Formen var under nära tre decennier centralt samordnade förhandlingar med SAF och LO som arbetsmarknadens titaner. Över tiden kompletterades de av privattjänstemännens kartell, PTK, och offentlig sidans konstellationer kommunaltjänstemannakartellen, KTK, och de statliga förhandlingsgrupperingarna SACO-S och TCO-S. Verkansområdet för den solidariska lönepolitiken har varit betydligt större än SAF-LO-området. Större delen av arbetsmarknaden har påverkats av samma maxim.

Under tidigt 1980-talet skedde emellertid en omsvängning eller ett uppbrott från det som allmänt kallats den svenska modellen. Samförståndet som varit kittet i modellen sedan Saltsjöbaden 1938 vittrade sönder under det tidiga 1970-talets strejker och efterföljande lagstiftningsyra. På några få år kom en handfull lagar som förändrade balansen på arbetsmarknaden. Facket ryckte fram med hjälp av regeringsmakten och inte som en följd av förhandlingar. De mest omtalade är Lagen om anställningsskydd, Medbestämmandelagen, Förtroendemannalagen och Lagen om styrelserepresentation och Lagen om studieledighet.

Redan i de tidiga arbetsgivarargumenten finns förutom kritik av fackets politiska agerande också en förlöpare till den utveckling som är dagens. De centrala kollektivavtalen måste förändras, argumenterade arbetsgivarna. Utformningen, inte minst de generella

löneökningarna, de återkommande låglönesatsningarna och de hårt styrda lokala pottorna måste ändras. En lönebildning nära arbetsplatsen var målet.

Men det dröjde ändå innan uppbrottet blev tydligt och definitivt. 1983 tecknades visserligen det första förbundsavtalet och SAF-LO-modellen fick en riktig spricka. Men uppgörelsen inom verkstadsindustrin mellan Verkstadsföreningen och Metall var till sin konstruktion inte annorlunda än tidigare SAF-LO-avtal. Kritiken mot Metall blev våldsam på den fackliga sidan. Men den handlade främst om att förbundet bröt en flera decennier lång tradition och raserade enigheten. Diskussionen om avtalens innehåll kom senare.

Arbetsgivarnas argumentation för sitt uppbrott från den centrala samordningen indikerade redan då den utveckling som i dag är verklighet. De pekade på avtalens kostnadsdrivande konstruktioner och avsåg framför allt låglönesatsningarna och de centralt fastställda fördelningsreglerna för lokala pottor. Genom att utrymmet som disponerades för lokala förhandlingar utan pekpinna var begränsat ansåg sig arbetsgivarna tvingade till ökning utanför de avtalade höjningarna - löneglidning - för att upprätthålla en lönestruktur och lönespridning. Kort sagt: de centrala avtalens konstruktion drev på löneglidningen och pressade upp de totala lönekostnadsökningarna. Med en mer lokal lönebildning, fri från centralt fastställda regler, förutsåg arbetsgivarna en möjlighet att differentiera lönerna utan att driva upp de totala lönekostnaderna. Diskussionen om de generella löneökningarna, de styrda pottorna och alla garanti-klausuler handlade därför i grunden om att skapa ett mindre kostsamt system för lönebildningen.

Under 1980-talet växade förhandlingsformerna mellan förbundsförhandlingar och centralt samordnade SAF-LO-förhandlingar. I grunden var lönebildningen densamma som tidigare, även om klimatet mellan parterna hårdnat och konflikter blivit vanligare. Det senaste decenniet har däremot inneburit en radikal omsvängning av hela lönebildningen. Förklaringen är inte främst eller enbart att manegen krattades under 1980-talet. Det är istället statens bryska ingrepp med stabiliseringsavtal och hot om allvarlig inblandning i lönebildningen via ändringar i konflikträtt och skapandet av ett kraftfullt medlingsinstitut som drivit på utvecklingen. Viktigast har dock den nattsvarta konjunkturutvecklingen varit. Raset i sysselsättning och en massarbetslöshet som Sverige inte upplevt sedan 1930-talet ledde till förändringar.

Argumentation i två spår

Argumenten bland arbetsgivarna för att ändra rådande tillstånd på löne marknaden blev över tiden allt fler och löpte längs olika linjer. En vanlig förklaring var att skillnaderna i arbetsuppgifter mellan arbetare och tjänstemän var på väg att utplånas. Därför borde löneprinciperna och formerna för lönesättning bli desamma. Eftersom arbetslivet både beskrevs som och blev allt mer komplext och komplicerat med allt högre krav på vars och ens kunskaper och förmåga att lära nytt minskade utbytbarheten hos de anställda.

Tidigare hade just utbytbarheten hos arbetskraften tjänat som argument eller som förklaring hos arbetsgivarna för att medverka till kollektiva lösningar. Begrepp som "de anställda är företagets viktigaste resurs" hade myntats redan på 1980-talet, men för-

stärktes nu. Bilden av ett arbetsliv fyllt av individualister som inte längre var utbytbara och rent av unika i sin kompetens eller yrkesutövning växte fram. För att svara mot ett sådant arbetsliv hävdade anhängarna av individuella lönesystem att lönesättningen måste förändras - bort från de kollektivt bestämda och hårt styrda löneförhandlingarna till företagsförhandlingar utan pekpinnar. Den optimala lösningen formulerades som individuella förhandlingar direkt mellan lönesättande chef och anställda.

Det andra förklaringsspåret handlade om lönesättningens strategiska betydelse för företagen när det gällde att motivera de anställda. Det gällde att få alla att dra åt samma håll, identifiera sig med företagets bärande idé och att öka produktiviteten genom ett mer individuellt belöningsystem. På en världsmarknad med ständigt hårdnande konkurrens insåg allt fler företag betydelsen av att skapa en organisation där alla ansträngde sig och drog åt samma håll. Genom att behandla och belöna var och en efter vars och ens insats skulle företagen helt enkelt bli mer konkurrenskraftiga och därmed lönsamma. Nyordningen krävde därför individualisering av lönesättningen.

För de anställda skulle nyordningen öka tryggheten i anställningarna. Under 1990-talet blev inslagen av mer individuell lönesättning därför allt vanligare bland LO:s medlemmar. Systemen är många och inbördes olika, men rymmer ofta en subjektiv bedömning av den anställdes prestationer från närmast lönesättande chef. Något förenklat kan de tre vanligaste systemen sammanfattas så här:

- ✓ Befattningslöner: I förhandlingar fastställda arbetsuppgifter i klossar eller trappor ligger till grund för lönen. Ingen bedömning sker av individen.
- ✓ Lönesättning enligt kriterier: Olika fastställda faktorer bedöms. Det kan vara samarbetsförmåga, användbarhet, flexibilitet och så vidare. Bedömningen görs av chefen.
- ✓ Lönesättning utan framförhandlade kriterier: Omfattar tjänstemän. Grunden för lönesättningen är personliga egenskaper och prestationen. Chefens bedömning avgör.

Detta är en dramatisk förändring jämfört med tidigare decenniernas lönesättning. Då fanns inga individuella inslag baserade på uppfattningar från närmaste chef när det gällde arbetare. Det var i förhandlingar mellan den lokala klubben och företaget som potten fördelades, ofta efter kriterier som skrivits in i det centrala avtalet eller som förhandlats fram på arbetsplatsen. När centrala pekpinnar saknades var det den lokala kollektiva styrkan och motsvarande bett hos arbetsgivarna som avgjorde hur löneökningstrymnet disponerades.

Sövd av framgång

Den fackliga motoffensiven till arbetsgivarnas uttalade strävan var till en början inte särskilt skarpt formulerad. Med en lätt överdrift kan fackföreningsrörelsen sägas ha gäspat förstrött åt nyordningen. Den togs inte på fullt allvar. Till en del kan det förklaras av det existerande systemets långa tradition och styrka. Sverige hade under perioden med samordnade centrala förhandlingar vunnit respekt och gillande världen över för sin modell. Välståndet hade spirat. Produktionen hade vuxit snabbt liksom

produktiviteten. Det mesta hade helt enkelt fungerat bättre än vad arkitekterna vågat hoppas. Att nytänkandet därför möttes med viss skepsis är föga överraskande.

Alla förhandlare hade också hela sin erfarenhet och sin status uppbyggd på djupa kunskaper om det gamla välkända systemet. Det innebar i sig en betydande tröghet och motstånd mot nytänkande. Men den lojhet som dominerade innebar att föga eller ingen facklig kraft ägnades åt att värdera och analysera den rådande ordningen inom lönebildningen. Nytänkandet lyste med sin frånvaro. Det var därför inte i de fackliga tankesmedjorna som det nya och djärva tänktes och formulerades. Där var många alltför nöjda och såg inte det inneboende systemets begränsningar.

Offensivt nytänkande

Under framväxten av de individuella lönesystemen eller belöningsystemen kom till sist en facklig motoffensiv. Formulerad som en vision om "det goda arbetet" presenterades en ny form av ackord som grund för lön och löneökningar. Arbetets innehåll skulle vara den avgörande ingrediensen för lönesättningen. Avsikten eller visionen var att vrida det fackliga arbetet åt ett nytt håll. Genom återkommande utbildning, nya arbetsorganisationer och nya lönesystem skulle goda och utvecklande arbeten skapas. Men trots all entusiasm och applåder från omvärlden när tankarna och förslagen presenterades - Metalls kongress 1985 - hände inte mycket. Och förklaringen är att utbildningsfrågor och arbetsorganisation aldrig varit eller blivit en kärnfråga i det fackliga arbetet.

Rätten att organisera arbetet - arbetsledningsrätten - har sedan 1906 års decemberkompromiss mellan SAF och LO tillhört arbetsgivarna. Det fanns inom fackföreningsrörelsen därför ingenting att falla tillbaka på när tre inbördes olika teman - utbildning, arbetsorganisation och lön - skulle bindas samman till en fungerande enhet. Ett förverkligande av den utmålade visionen hade krävt radikalt nytänkande inom förbunden och en stor portion utbildning av den egna kadern. Först då hade missionen kunnat uppfyllas. Nu framstod det närmast som ett omöjligt uppdrag - vem vill ta sig an ett sådant?

Oenighet och ointresse har därför dominerat och föga eller ingenting av det visionära har materialiserats i löneavtal. Fortfarande saknas därför en gemensam facklig analys av vilka problem som dagens arbetsliv och lönesättning rymmer.

Ny samförståndsanda

Dragkampen om formerna för löneförhandlingarna slutade – åtminstone tillfälligt - när sju fackförbund inom industrin och tolv arbetsgivareförbund i mars 1997 skrev under Industriavtalet. Det innebär förbundsvisa förhandlingar om löneavtalen. Försöken att decentralisera lönebildningen till företagsnivå har avvisats. Det betyder inte att utvecklingen mot mer och mer av individualisering avstannat. De existerande förbundsavtalen innehåller skrivningar som snarare underblåser och förstärker än förhindrar den utvecklingen.

Den stabilitet som efterfrågades av statsmakterna skapades i och med Industriavtalet. De därpå följande avtalsrörelserna har visat att avtalet håller måttet oavsett konjunkturläge. På flera avtalsområden har också industrins förhandlingsavtal kopierats. Parterna har frivilligt underkastat sig viss återhållsamhet i förhandlingsprocessen. Allt för att undvika ingrepp från det nya Medlingsinstitutet.

Nya begränsningar

De individuella lönerna på arbetsidan har blivit fler och fler under 90-talets andra hälft. Men löneskillnaderna har hittills inte blivit särskilt stora. Förklaringen är enkel. Viljan att differentiera finns hos arbetsgivarna och i viss utsträckning också bland arbetarna, men utrymmet är starkt begränsat. Totala löneökningar på runt 3,5 procent om året där cirka 2 - 2,5 procent fördelas genom arbetstidsförkortning och generella påslag innebär att den återstående delen är mycket begränsad. Att dessutom den lokala kulturen ofta innebär att så gott som alla ska få del av det lokala utrymmet oavsett kriterier minskar utrymmet för differentiering än mer.

Finessen med eller smörjmedlet i dåtidens dominerande lönesystemen var att de genererade mer pengar till de anställda än vad dagens gör. Genom rationaliseringar eller utveckling i arbetslivet - till exempel avancemang i en fastställd trappa - kunde de anställda räkna med en kontinuerlig ökning av lönerna utöver vad som stadgats i det centrala löneavtalet. Följdriktigt utgjorde också löneglidningen en allt större del av de totala löneökningarna, framför allt under 1980-talet. Under vissa avtalsår svarade löneglidningen för två tredjedelar av de faktiska löneökningarna inom delar av industrin. Det var alltså dyra system.

Men 1990-talets omskakande inledning med masslakt på stora delar av industrin och massarbetslöshet som följd gjorde utveckling halt. Andra mer påträngande problem upptog allas tid och först sedan de värsta chockvågorna lagt sig kring mitten av decenniet ägnades kraften ånyo åt utvecklingen i företagen och på arbetsmarknaden. Men nu var emellertid ramverket eller förutsättningarna för lönebildning helt nytt. Full sysselsättning hade ersatts som överordnat ekonomiskt/politiskt mål. Nu gällde och gäller istället prisstabilitet. En fristående Riksbank bevakar med räntan som vapen att inflationen blir två procent om året med en avvikelse med en procentenhet upp eller ner.

Detta utgör en absolut begränsning för lönebildningen som tidigare saknats. Det gamla systemet duger därför inte. Med en inflation på två procent om året och en produktivtetsutveckling på i snitt 1,5 - 2 procent är utrymmet fastställt för de årliga löneökningarna. Mer än 3,5 - 4 procent är inte tillgängligt. En högre löneökningstakt riskerar att omedelbart skvätta över i stigande inflation och då tvingas Riksbanken höja räntan för att hålla priserna i schack.

Följdriktigt handlar numera den hårdaste lokala striden inte längre om löneglidningen utan om hur den fastställda potten eller det lokala löneutrymmet ska hanteras. Den trånga ramen för löneökningarna som är förenlig med en inflationstakt runt två procent medger ingen löneglidning av tidigare känd storlek. Smörjoljan i systemet är slut. Utveckling i arbetslivet, oavsett om det sker i fastställda trappor eller på annat sätt kan inte premieras utan att det skickar chockvågor genom hela ekonomin, inte minst

genom Riksbanken. Den gamla vägen är helt plötsligt stängd och kryphålen ytterligt få. Slagsmålet om hur det begränsade lokala löneökningstrymmet ska fördelas intensifieras därför högst påtagligt. Numera finns bara ett eller högst två tillfällen om året för justering av lönerna. Tidigare kontinuerliga rationaliseringar, utveckling i trappor och liknande som ökade lönerna ger inte längre på samma sätt något extra.

Parallellt med de här yttre förändringarna eller på grund av de här förändrade förutsättningarna har arbetsgivarna drivit kravet på en ökad individualisering av arbetarnas lönesättning. Om det främst förklaras av den nya penningpolitiska regimen eller om det utgör en förklaring bland flera är osäkert. Men med en absolut gräns för de samlade löneökningarna blir kampen om hur tiondelarna fördelas inom det angivna utrymmet av självklara skäl mycket hårdare.

Centrala kollektivavtal som lämnar ett så stort utrymme som möjligt till de lokala parterna står därför högst på arbetsgivarnas önskelista. Först då finns förutsättningar för den differentiering och individualisering som de eftersträvar. Möjligheten att differentiera utöver vad avtalet stadgar är en riskfylld manöver. Dels stiger de egna kostnaderna och samtidigt kan generositeten smitta av sig och driva upp kostnadsnivån i hela branschen eller på hela löne marknaden. Då stramas ekonomin snabbt åt genom stigande räntor. En hägrande konjunkturuppgång eller en redan stark konjunktur riskerar då att strypas.

Något tillspetsat kan motsatsen sägas gälla för de fackliga organisationerna. Med generella ökning av lönerna in-tecknas betydande delar löneökningstrymmet och möjligheterna för differentiering beskärs kraftigt. En förbisedd svårighet under den nya strama penningpolitiska regimen är svårigheter att åstadkomma relativlöneförändringar. Att låta lönerna öka snabbare för någon eller några grupper än för andra är svårare när ramen är så trång. Om däremot inflationen tillåts vara en procentenhet högre per år skulle löneökningstrymme röra sig upp emot fem procent om året. (Inflationen tre procent och produktivitet utvecklingen 1,5 - 2 procent om året). Då blir det genast lättare att låta någon grupp få en kraftigare löneökning utan att den samlade ramen för löneökningarna hotas. Det är betydligt enklare att låta någon grupp få sju procent om resten får runt fyra procent än att göra samma sak om de stora grupperna får 2,5 procent för att någon eller några ska få fem procent. Om de nominella löneökningarna rör sig runt tre - fyra procent för de dominerande grupperna kan relativa förändringarna accepteras. Det är när reallönerna riskerar att sjunka som en effekt av relativa förändringar som hela systemet hotas.

Förutom den skarpa penningpolitiska restriktionen kan den begränsade lönespridningen i de individualiserade systemen också förklaras av traditionens makt. Undersökningar från flera företag visar att också lönesättande chefer strävar efter systematik i individualiseringen och begränsade löneskillnader. Det, vid ett ytligt påseende, överraskande resultatet är kanske inte så förvånande. De lönesättande cheferna är också vuxna och fostrade i samma anda och präglade av samma modell som snart sagt alla i arbetslivet. Att de dessutom upplever betydande personliga svårigheter att förklara varför A ska få mer än B om det saknas fastställda kriterier är inte överraskande.

Men utvecklingen leder till en facklig försvagning i basorganisationerna. Den tidigare starka ställningen undergrävs av individualiseringen av lönesättningen. Grunduppdraget att vaka över och utöva makt över arbetskamraternas löner förskjuts nu mer och mer mot arbetsgivaren och den enskilde. Ett tydligt utslag av detta är att allt fler arbetarlöner också blir hemliga. Arbetskamrater vet inte längre vad övriga i gruppen eller företaget har i lön. Det är en sak mellan individen och chefen.

Så var det inte tidigare då lönesystemen var genomskinliga för alla. Så är fortfarande fallet vid befattningslöner som förhandlats fram. Varje befattning har då ett fastställt löneläge som alla känner till och alla vet dessutom hur man tar sig dit. Men smörjmedlet är borta, eller åtminstone mycket begränsat. Möjligheten att låta människor utvecklas och få betalt för utvecklingen slår igenom i lönestatistiken. Aldrig så goda argument för löneutvecklingen i det enskilda fallet riskerar därmed att tas till intäkt för högre krav från andra grupper där motsvarande utveckling inte finns. Det är ett skräckscenario för både regering och riksbank.

Från Taylor till Tavistock

Parallellt med utvecklingen på lönebildningsområdet under perioden 1975 - 2000 fanns också en utveckling i sättet att organisera arbetet. Inte minst bland några av landets stora och välkända arbetsgivare, fanns en strävan eller nyfikenhet att söka sig bort från det tidigare tayloristiska huvudspåret. Volvos fabriker i Tuve, Kalmar och senare anläggningen i Uddevalla blev symboler för nytänkandet. Idéerna om mindre uppstyckade arbetsprocesser, helare och rikare jobb, ofta i grupper var inspirerade från omvärlden.

Lagarbete, arbetsrotation och självstyrande arbetsgrupper var dock inte särskilt nytt. Det är walesiskt och praktiserades redan under 1940-talet. Gruvarbetarna i South Yorkshires kolgruvor arbetade utan förmän, växlade vid olika arbetsuppgifter och fungerade som självständiga lag. Den vid den tidpunkten häpnadsväckande radikala arbetsorganisationen visade sig också vara mycket framgångsrik. Jämfört med kolgruvor där traditionell teknik och arbetsdelning härskade visade nytänkarna bättre resultat vad gäller kvantitet, kvalitet, säkerhet, sjukfrånvaro och kassation. Samtliga ekonomiska nyckeltal var bättre hos de kolgruvor som bröt ny mark och prövade dittills okända arbetsorganisatoriska mönster.

Forskaren Eric Trist från det ansedda Tavistock Institute i London som utförde studierna döpte också gruvarbetarnas sätt att organisera arbetet. Han skapade det teoretiska begreppet socioteknik eller sociotekniska system för att visa hur människor - sociala system - kan förhålla sig till teknik eller tekniska system. Den avgörande skillnaden mellan socioteknikerna och tayloristerna kan enklast sammanfattas i synen på arbetskraften. Socioteknikerna ansåg att ekonomisk eller industriell framgång bäst skapades genom frigörelse av människor. Genom att skapa tekniska system som understödde självstyrande gruppers arbete uppnåddes de bästa produktionsresultaten. Tayloristerna höll kvar vid uppfattningen att arbetskraften i grunden är lat och benägen att fuska och därför alltid behöver kontrolleras och övervakas för att vara högpresterande.

Men det som fungerade utomordentligt i walesiska kolgruvor accepterades inte utan vidare av en traditionstyngd och konservativ industrivärld. Tvärtom. Husguden inom all världens industri hette sedan Adam Smiths dagar, 200 år tidigare, arbetsdelning och specialisering in absurdum. Denna långtgående uppdelning av arbetsprocessen i extremt korta tempon hade gjort och gjorde det möjligt att ersätta människor i växande utsträckning med maskiner. Mekanisering och fragmentering har gått hand i hand genom industrihistorien. Och under lång tid var det en mycket framgångsrik kombination. Med Frederick W Taylors arbetsstudieideologi från sent 1800-tal eller runt sekelskiftet förstärktes den redan rådande trenden. Hans grundsyn byggde på kontroll av arbetsstyrkan genom piska och morot. Att slå hål på denna allmänt spridda och omfattade uppfattning med hjälp av studier från walesiska kolgruvor visade sig näst intill omöjligt. Eller rättare sagt. Känd kunskap är som årgångsviner - de lagras med fördel och avnjuts något eller några decennier senare.

Under tidigt 1900-tal hade de teoretiska modellbyggena av hur industriarbete borde bedrivas - tron på moroten och piskan - också fått sin praktiska fulländning i Henry Fords bilfabriker. 1913 infördes det löpande bandet i Detroit. Massproduktionen var en realitet: den kontrollerande produktionslösningen hade kommit för att stanna. Varje industrialist med självaktning övertog snabbt tankarna och transplanterade dem på hemmaplan. Än i dag kan systemet studeras på otaliga arbetsplatser världen över.

Made in USA

Till Sverige kom det löpande bandet på 1950-talet, hand i hand med tidsstudiemän som strukturerade om produktionen till enklast möjliga tempon. Att våga lita på brittiska forskare som studerat walesiska gruvarbetare var ingenting för svenska industrialister när det fanns praktiska förebilder i USA. Det var ju de som uppfann tuggummit, gjorde de häftigaste filmerna och gav ut den fräckaste musiken. Allt ljus kom från väster.

Först 20 år senare sedan sociotekniken uppmärksammats i Norge där ett flertal berömda försök gjordes med självstyrande grupper på 1970-talet vaknade svenska industriföretag, då framför allt Volvo. Fordismen eller taylorismen hade redan då passerat sin middagshöjd. Systemet skapade fler problem än det löste. Det gick att avläsa i sjukfrånvaro, personalomsättning, produktkvalitet eller någon annan för företagen viktig parameter.

Men det svenska adopterandet av de norsk/engelska tankarna om sociotekniska systemen under 1970-talet skedde lite hipp som happ. Det saknades bred uppslutning kring den nya synen på arbetsorganisation. De traditionella produktionsteknikerna med djupa tayloristiska rötter stod mot framför allt personalavdelningarnas organisationsutvecklare. Och de förstnämnda hade oftast företagsledningarnas öra. Nytankarna hade dock ett äss i rockärmen. Till skillnad från traditionalisterna hade de rätt uppfattat signalerna i samhället som de kom till uttryck under sent 1960-och tidigt 1970-tal. Traditionalisterna förmådde inte ta till sig samhällsutvecklingen alternativt betraktade de industrin som en sluten värld dit ingen yttre oro kunde nå. Oavsett bevekelsegrunder - de hade fel.

Protest som livsform

Hätskheten i attackerna mot existerande samhällsvärderingar – protesten som livsform - hade vuxit under 60-talet och nådde med 1968-revolten sin kulmen. Industrin med sina hierarkiska system undgick inte kritiken. Tvärtom. Att rata industrin och industriarbetet blev för en växande skara ungdomar en självklarhet. Det häftiga avståndstagandet och ett nej till industrins bundna arbeten ledde också över till samhälleliga demokratifrågor och internationell solidaritet. I den starka vänstervind som rådde ifrågasattes allt från bunden universitetsutbildning till industrins arbetsmiljö och arbetsorganisation. Kravet på frihet och demokrati i arbetslivet passade väl ihop med kravet på självstyrande grupper som nytänkarna inom industrin och delar av fackföreningsrörelsen drev. Kraften i argumentationen för förändring ökade när samhällsuppfattningar också kunde paras med resultat från erkända forskare.

Samtidigt som det stärkte förespråkarna ökade dock motviljan i motsvarande grad hos motståndarna. Kraven på ett demokratiskt arbetsliv kom att uppfattas som utslag av vänsterism eller revolutionsyra. Enligt dåtidens ledande forskare på området - Tavistock Institute och norrmannen Einar Torsrud - borde det grupporganiserade arbetet leda till en rad plusfaktorer:

- ✓ Ett sammanhang mellan individuella produktionsinsatser och den totala produktions- processen.
- ✓ Bredare arbetsuppgifter istället för enformighet och tristess.
- ✓ En möjlighet för den anställde att se egen utveckling i arbetslivet.

Men visionerna och flera intressanta försök studsade oftast mot en yta av ovilja och oförstånd samt en god portion fördomar. Förändringarna av arbetsorganisationen låg nära de fackliga tankarna om arbetsutveckling och bejakades därför starkt. Men spridningseffekterna blev som sagt inte de väntade. Stora delar av näringslivet förhöll sig och förhåller sig skeptiskt eller avvaktande.

Sekelskiftets tendenser

De senaste årens utveckling har visat kraften i den pågående utvecklingen mot mer av individualism, differentiering och lokal lönebildning utan styrande inslag. Det kanske tydligaste exemplet på den pågående utvecklingen har kommit de allra sista åren och då främst på tjänstemannaområden. Det har där blivit allt vanligare med individuella förhandlingar mellan den enskilde anställde och chefen. Fackets möjlighet att bevaka och försvara de anställdas löner har reducerats till en advokatroll. Facket kan i efterhand försöka korrigera uppenbara felaktigheter eller biträda den enskilde om han eller hon så önskar.

Att utvecklingen sker inom tjänstemannaområdet är ingen slump. Där finns en lång tradition av att chefer har ett avgörande inflytande över lönesättningen. Möjligheten för den enskilde anställde att förhandla direkt med chefen om lönen är därför ett mindre steg än om motsvarande hade försökts bland LO:s medlemmar.

Under den senaste avtalsrörelsen kom ytterligare ett steg mot mer av individualisering och differentiering av lönebildningen. Det var akademikerna inom kommuner och landsting som skrev på avtal utan fastställda löneökningar. Avtalen saknade helt procentpåslag. Istället skrevs rätten till lönesamtal in i avtalen samt procedurregler för hur det ska gå till när akademikerna ska förhandla om sina löner.

Redan under tidigt 90-tal kom det första "tomma" avtalet. Det var Ledarna som gjorde upp med arbetsgivarna inom Almega. Avtalet var ett tillsvidareavtal och saknade fastställda löneökningar. Förhandlingarna om löneökningar fördes ute på företaget utan ramar eller garantier. Efter den uppgörelsen har det dock varit trögt att få efterföljare. De flesta fackförbund har valt att förhandla sig till en centralt garanterad löneökning lika till alla och därutöver har en pott fastställts.

Bakom akademikernas beslut 2001 finns ingen övertro på varje enskild akademikers förmåga att företräda sig själv. Det är istället en marknadsbedömning som styr agerandet. Vetskapen om eller tron på akademikernas värde för arbetsgivarna och deras begränsade antal gör att de vågat steget. Att modellen inom fem till tio år kan innebära en än större lönespridning och betydande risker för att både grupper och individer kan komma i kläm hindrade inte uppgörelsen. Vilka effekter agerandet har på lång sikt för fackföreningarna kan man bara spekulera om. Men att inre spänningar mycket väl kan slita sönder organisationer om utfallet blir för olikartat är ingen djärv gissning.

Huruvida modellen är produktiv från arbetsgivarnas utgångspunkt är oklart. Få om ens några studier har gjorts för att visa effekterna av det företagsanpassade förhandlandet och individualiseringen. Men tilltron till fördelarna med en individualisering av lönesättningen är obruten och små steg i samma riktning tas vid varje avtalsrörelse. Om mönstret från tidigare decennier upprepas kan därför LO-grupperna inom kort vänta sig samma slags framstötter från respektive arbetsgivare. Först i tur är sannolikt LO:s största förbund Kommunal som redan har högljudda diskussioner om de individuella inslagen i lönesättningen. Ännu så länge innehåller det centrala avtalet en lägsta genomsnittlig löneökning och individgarantier under avtalsperioden. Men ett lyckat resultat under de kommande åren för akademikerna kanske får kommunalarna att också vilja "pröva sina vingar".

En granskning av vilka grupper som lyckats bäst under senare år visar emellertid att formerna är av underordnad betydelse. Det är och förblir marknadskrafterna som drar upp ett kollektivt eller individers löneläge. Sjuksköterskor, lärare, civilingenjörer och enskilda bristyrken inom LO-förbunden är exempel på marknadskrafternas styrka. Att försöka tämja eller tygla dem genom individuella förhandlingar förefaller vara en minst sagt tuff utmaning.

Kritiker

Den kanske hårdaste kritiken av de individualiserade lönesystemen eller inslagen har levererats av Alfie Kohn i Harvard Business Review 1993. I en omfattande genomgång av vad en lång rad amerikanska undersökningar kommit fram till växer den klassiska motsättningen mellan beteendevetare och ingenjörsvetenskap fram. Forskningen kring vad som motiverar eller normerar är beteendevetenskapernas hemmaplan. Och här

rankas lön som en faktor bland andra och definitivt inte som den enda faktorn som påverkar människors agerande i arbetslivet.

I den krassa verkligheten har lönerna oftast åtminstone historiskt varit en fråga för ingenjörer och ekonomer. Ämnet heter till och med löneteknik och hanteras som en teknisk fråga. Den avgrund som skiljer disciplinerna åt är sannolikt en av de viktigaste förklaringarna till att anhängare och belackare alltid kan hitta sin husgud i litteraturen. Men när det gäller motivationsfaktorer finns föga eller ingenting att hämta för dem som envist lyfter fram lönen som drivkraft nummer ett. Beteendevetenskapen har med eftertryck visat att det är andra faktorer som avgör de anställdas motivation i arbetet.

Några av Alfred Kohns viktigaste invändningar i sin amerikanska genomgång av forskningen på området var att:

... individuell lön bestraffar. Den som inte klarar av att få en eftersträvansvärd belöning upplever det som en bestraffning. Många chefer förstår inte, enligt Kohn, att belöningar och bestraffningar är två sidor av samma mynt. "Gör det annars blir du bestraffad" är detsamma som "gör det annars får du ingen belöning".

... att individuell lön förstör relationer. En individualisering av lönerna innebär att samarbetet försämras. Var och en ser främst till sitt. Förutsättningarna för att utveckla samarbetet raseras. "Om man försöker få människor att tävla om en belöning så kommer alla som inte får någon att uppfatta sig som förlorare", skriver Alfie Kohn.

... individuella belöningsystem döljer orsaker till problem. Belöningsystem används istället för att ge anställda vad de verkligen behöver för att utvecklas i arbetet: schyst behandling, beröm och uppmuntran och möjligheter till inflytande över det egna arbetet. "Belöningsystem är kortsiktiga. För att få belöningar agerar de anställda också kortsiktigt. De gör det som belöningen kräver, men ingenting annat. Det innebär att verkliga orsaker till problem döljs för att bonusen eller belöningen ska falla ut", skriver Kohn.

... att individuella belöningar hindrar risktagande. "Motiverar individuella belöningar människor", undrar Kohn? "Absolut. De motiverar människor att skaffa sig individuella belöningar", raljerar han. Ett antal studier visar att människor som har någon form av belöningsystem i regel försöker minimera sitt risktagande. De fokuserar sitt intresse på hur de ska få belöningen och inte på arbetet i övrigt.

... att individuella belöningar minskar intresset för arbetet. Människor som utför sitt arbete på ett utomordentligt sätt är naturligtvis glada för att få betalt, gärna bra betalt. Men de arbetar inte för pengarnas skull. De arbetar för att de tycker om sitt arbete. "Yttre belöningar är därför en dålig ersättning för ett genuint intresse för jobbet", enligt Kohn. Risken för att den anställdes intresse och arbetsglädje försvinner ökar dramatiskt ju mer chefer framhåller vad de anställda kan tjäna på det ena eller det andra sättet.

Till stöd för Alfie Kohns breda forskningsgenomgång från USA finns också studier av Edward Deci, Richard Ruyan och Robert W Baird, University of Rochester. Deras slutsats är att alla belöningsystem tenderar att minska den inre motivationen för jobbet.

En belöning för ett visst beteende sänder ett budskap om att de anställdas beteenden kontrolleras. Ju mer kontrollerade alla känner sig desto mindre intressant blir jobbet. Något tillspetsat kan konklusionen sägas vara: om jag måste göra det här så måste det vara något som jag inte vill göra.

UNDERSÖKNINGSRESULTAT OCH SLUTSATSER

Flextronics

Sammanfattning av undersökning av doktorand Elizabeth Neu, företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, våren 2001

När: Våren 2001

Var: Flextronics International Sweden AB i Västerås. Företaget tillverkar kretskort till elektronik- och processindustrin.

Hur: Intervjuer med 20 lönesättande chefer (av totalt 27) för cirka 500 arbetare och cirka 100 tjänstemän.

Syfte: Att undersöka chefens roll i lönesättningen. Vilka krav ställs och vilka begränsningar finns för hans eller hennes agerande?

På Flextronics finns en traditionell skillnad mellan lönesättningsprocessen för arbetarna på "verkstaden" och tjänstemännen på "kontoret" varför redovisningen av resultaten följer denna uppdelning.

Lönesättningsprocessen på verkstaden

Femton chefer, så kallade produktionsledare (de befinner sig närmast de anställda) sätter lön för cirka 500 personer. Utrymmet för löneökningar bestäms dock i hög grad av kollektivavtalet mellan Metall och Sveriges Verkstadsindustrier genom de procent-satser som anger hur mycket lönerna ska öka i genomsnitt. Hur detta ska göras på det egna företaget fastställs i lokala förhandlingar mellan facket och personalavdelningen. Om inte företaget tillför mer pengar än vad avtalen stadgar finns endast en mindre del kvar att differentiera lönerna med. Företaget förespråkar att denna differentiering sker utifrån chefernas värdering av de anställdas arbetsinsatser. Men det händer också att alla pengar delas ut generellt, dvs lika mycket till alla.

STEG 1:

Produktionsledarna får underlag från personalavdelningen med nuvarande löner och riktlinjer för vad som ska bedömas.

Grunder för bedömning

Vid undersökningstillfället användes ett nytt lönesystem med följande faktorer som medarbetarna skulle bedömas efter:

A. KUNSKAP

- Formell utbildning
- Specialutbildning
- Praktisk erfarenhet i yrket
- Flexibilitet, dvs. bredd

B. RELATIONER OCH SAMARBETE

- Relationer och samarbete i egen grupp
- Relationer och samarbete interexternt (utanför egen grupp, men inom företaget)
- Relationer och samarbete med kunder och leverantörer

C. HELHETSSYN OCH LEDAREGENSKAPER

- Överblicka gruppens arbete
- Utveckla, motivera och instruera
- Besluta och delegera
- Genomföra och följa upp

D. PERSONLIGA EGENSKAPER

- Initiera till förändring
- Samverka i genomförande av förändring
- Prestation och effektivitet
- Noggrannhet, varsamhet och ordning

De tre första faktorerna under rubriken "Kunskap" bygger på medarbetarnas egna uppgifter. Övriga 12 faktorer bedömer chefen och sätter betyg på en skala från 1 - 5 (5 är högsta betyg). I detta skede är inga pengar kopplade till betygen. Produktionsledarna hanterar med andra ord inga pengar i processen. De såg som sin viktigaste uppgift att bedöma och värdera sina underställdas insatser och samtliga chefer bedömde flexibilitet och samarbetsförmåga som de viktigaste faktorerna för företaget. Cheferna bedömde medarbetarna i relation till varandra för att "få något att gå efter". Bedömningarna var med andra ord relativa.

STEG 2:

Produktionsledarna diskuterar och jämför sina bedömningar sinsemellan.

STEG 3:

Produktionsledarnas chefer - verkstadscheferna – granskar produktionsledarnas bedömningar. De förväntar sig en typ av "normalfördelning" av bedömningarna. Om något arbetslag fått mycket höga eller låga bedömningar vill de ha en motivering. Verkstadscheferna gör också jämförelser mellan medarbetare med liknande arbetsuppgifter i andra arbetslag för att se till att de inte tjänar "alltför olika". De säger sig dock aldrig ändra en bedömning utan att diskutera den med berörd produktionsledare.

STEG 4:

Bedömningarna lämnas till personalavdelning som tar fram vad det blir i pengar. Produktionsledarna vet alltså inte i förväg vad deras bedömningar betyder i pengar, det

enda de känner till är vad kollektivavtalet ger. Huruvida produktionsledarnas bedömningar kommer att få praktisk betydelse för de anställdas löner avgörs av de lokala förhandlingarna mellan arbetsgivaren och facket. Om det i lokala förhandlingar beslutas att lönepotten ska delas ut generellt så sker ingen lönedifferentiering och produktionsledarnas bedömningar lämnas då helt utan åtgärd. Detta var också vad som skedde vid undersökningstillfället. De nya bedömningsfaktorerna fick ingen effekt.

STEG 5:

Om de lokala förhandlingarna fastställt ett utrymme för lönedifferentiering får produktionsledarna ännu en chans att gå igenom förslagen och försöka påverka utfallet.

STEG 6:

Produktionsledarna har enskilda samtal med medarbetarna och meddelar den slutgiltiga lönen.

Lönesättningsprocessen på kontoret

Tolv chefer sätter lön för cirka 100 personer. Förutom de tidigare nämnda verkstadscheferna (4) är det två chefer för personal- respektive ekonomiavdelningen samt fem chefer på design- och kvalitetsavdelningen samt platschefen som i sin tur sätter lön för de lönesättande cheferna på kontoret. Utrymmet för löneökningar bestäms även här i stor utsträckning av kollektivavtalen mellan VI och SIF samt Ledaravtalet. Ledaravtalet (som produktionsledarna omfattas av) anger dock inte några procentsatser för löneökningar. Lönesättningen för produktionsledarna skiljer sig från övriga tjänstemän och redovisas därför separat längre fram.

STEG 1:

På samma sätt som på verkstaden får cheferna på kontoret underlag från personalavdelning på nuvarande löner.

Grunder för bedömning

På kontoret finns inget gemensamt system för bedömning av medarbetarna. Några av cheferna använder ett eget system som ursprungligen använts på verkstaden eller på andra företag där chefen tidigare arbetat.

Cheferna uppger att det är deras uppgift att belöna de anställda som gjort ett bra jobb. Vad som ska bedömas och belönas är dock upp till chefen själv. En anser att det viktigaste är att bedöma i vilken grad de anställda "får jobbet gjort, vilken problemlösningsförmåga de har och hur självständigt de arbetar". En annan lyfter fram vikten av utveckling och beredvillighet att ta på sig nya uppgifter och ansvarsområden. En tredje vill inte nämna något speciellt utan vill se lönesättningen som en helhet och poängterar vikten av att kunna hålla bra lönesamtal där den anställdes styrkor och svagheter diskuteras.

Uppfattning om ekonomiskt utrymme

Cheferna vet "på ett ungefär" vilket ekonomiskt utrymme de har att röra sig med, men uppfattningen hur fast det är varierar. En klagar över att utrymmet är för litet för att kunna sätta rättvisa och samtidigt differentierade löner. En annan anser att utrymmet går att påverka, inte bara vid lönerevisionerna som styrs av kollektivavtalen, utan även mellan lönerevisionerna. "Bara det går att motivera är det inga problem att få pengar till det", anser han.

STEG 2:

Cheferna lämnar in sina löneförslag till personalchefen som granskar alla löner.

STEG 3:

Cheferna håller individuella lönesamtal med sina medarbetare.

Lönesättningen för produktionsledarna

Verkstadscheferna sätter lön för produktionsledarna.

STEG 1:

Varje verkstadschef rangordnar sina produktionsledare.

STEG 2:

Verkstadscheferna träffas, diskuterar och enas om en gemensam rangordning av alla produktionsledare från den som ska få mest till den som ska få minst. Rangordningen upplevdes av verkstadscheferna som "oproblematiske".

Grunder för bedömning

Finns inget system för bedömning. Enligt verkstadscheferna är det absolut viktigaste att bedöma i vilken utsträckning produktionsledarna "får jobbet gjort", dvs ser till att hålla leveranstider och produktkvalitet. En viktig förutsättning är enligt verkstadscheferna att produktionsledarna är "bra chefer", dvs får medarbetarna att prestera sitt bästa och samtidigt må bra. Det ansågs också viktigt att förmå medarbetarna att rotera i arbetsuppgifter, inte bara för att undvika förslitningsskador utan också för att öka flexibiliteten.

Uppfattning om ekonomiskt utrymme

Enligt personalavdelningen bestäms produktionsledarnas löneökningar utifrån vad "företaget har råd med och vad övriga tjänstemän får".

STEG 3:

Verkstadscheferna lämnar in sina löneförslag till Personalavdelningen som granskar alla löner.

STEG 4:

Verkstadscheferna håller individuella lönesamtal med sina produktionsledare.

Gemensamt för cheferna som sätter lön på kontoret är att de inte har något av alla omfattat system för bedömning av sina medarbetare. Det är upp till chefen att avgöra vad som ska bedömas och belönas. De är också (undantaget verkstadscheferna som diskuterar med varandra) ensamma om att sätta lön. Tillsammans med personalchefen (som granskar alla löner). Deras löneförslag är också förslag i pengar till skillnad från förslagen från produktionsledarna i verkstaden som endast gör poängbedömningar utan koppling till kronor och ören. Gemensamt är också tidpunkten för lönerrevisionerna (bestäms av kollektivavtalen).

Trots stora olikheter i lönesättningen på verkstaden och kontoret finns det stora likheter i chefernas inställning. Av intervjuerna framgår att:

- ✓ Alla chefer tar arbetet med att sätta lön på stort allvar. "Det tar mycket tid och kraft" och "det är viktigt att lönerna blir rätt", dvs inte uppfattas som Godtyckliga/orättvisa.
- ✓ Alla chefer tycker att lönedifferentiering är bra. Alla är olika och ska därför ha olika lön. Den som bidrar mer till företagets lönsamhet ska ha mer. Flexibilitet och samarbetsförmåga är absolut viktigast.
- ✓ Många chefer anser att lönesättningen är en del av ledarskapet. För att betraktas som bra chef måste man ha bra relationer med och "se" sina medarbetare.
- ✓ Det individuella lönesamtalet är centralt för förtroendet mellan chef och medarbetare. Det är känsligt, laddat och mycket viktigt att det blir "rätt".

SLUTSATSER

Löneökningarna för de anställda vid Flextronics påverkas av flera olika faktorer förutom lönesättande chefens uppfattning. Framför allt handlar det om:

- ✓ Kollektivavtalen och de lokala förhandlingarna mellan fackklubb och personalavdelning. Avtalen anger tidpunkt för lönerrevisionerna samt det totala löneökningstrycket. Fördelningen avgörs i de lokala förhandlingarna. Dessa kan kullkasta chefernas bedömningar och rangordning av medarbetare om resultatet blir att alla ska få lika mycket.
- ✓ Marknadskrafterna. Vissa anställda bedöms ha en kompetens som företaget måste betala mer för.
- ✓ Ingångslöner. Skillnader i ingångslöner (på grund av exempelvis konjunkturen) tenderar att finnas kvar över tid och utgöra ett störningsmoment i chefernas lönesättning, till exempel då olika grupper inom företaget jämförs med varandra.

Generellt har chefer på högre nivå större handlingsfrihet än de på lägre nivå, där det finns fler procedurregler att följa. Men organisationens struktur och regler kan inte en-

bart förklara skillnaderna mellan verkstaden och kontoret. Där avspeglas även den traditionella skillnaden mellan arbetare och tjänstemän.

Alla chefer har krav på sig att bedöma och värdera medarbetarna och deras insatser som grund för en lönedifferentiering (även om denna lönedifferentiering inte blir av på grund av de lokala förhandlingarna).

Den begränsning som cheferna har i lönesättningen är främst det ekonomiska utrymmet som i stor utsträckning bestäms av kollektivavtalen. Begränsningen upplevs dock som olika stor av olika chefer. Den framförhandlade lönepotten upplevs som mest fast av cheferna på verkstaden. En annan begränsning är den föreställning om rättvisa som finns hos många av cheferna. De jämför individer och grupper för att upprätthålla en "normalfördelad" lönestruktur.

ABB

Sammanfattning av undersökning av docent Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet och PO Bergström, LO, september 2000.

När: 1999/2000 (uppföljning av liknande studie från 1994)

Var: Elva ABB-bolag i Västerås, Laxå, Arboga, Nyköping, Karlskrona, Alingsås, Bollnäs och Söderköping.

Hur: Enkät till 1 408 metallarbetare, varav 826 svarade (svarsprocent 58,7) samt intervjuer med tre produktionsledare, en verkstadschef och två medlemmar i ABBs koncernfack.

Syfte: Att undersöka metallarbetarnas inställning till individuell lönesättning och göra vissa jämförelser med resultatet av en liknande studie från 1994. Undersökningen fokuserar på samband mellan individuell lönesättning och samarbete, dvs vilken roll spelar individuell lönesättning för de anställdas samarbete?

I de undersökta bolagen förekommer olika typer av individuell lönesättning med eller utan fastställda bedömningsfaktorer. Gemensamt är att den individuella del som bedöms av chefen (produktionsledaren) utgör högst 10 procent av den totala lönen. Systemen har i samtliga fall funnits i 6 - 8 år.

Lönesättningsprocessen

Proceduren kring lönesättningen varierar mellan bolagen. I de flesta fall är det cheferna som, med eller utan fastställda bedömningsfaktorer, gör en lista med förslag på lönepåslag. Förslagen granskas av fackklubben och i de fall man är oense sker direkta förhandlingar mellan facket och cheferna (vanligtvis verkstadscheferna). I dessa förhandlingar diskuteras sällan hur medarbetarna uppfyller kraven enligt individuella bedömningsfaktorer. Istället görs helhetsbedömningar av var och en där oenighet råder. I allmänhet resulterar det slutliga förslaget som parterna enas om i en jämnare fördelning och mindre lönespridning än chefernas ursprungliga förslag.

Enkätundersökningen

Resultatet av enkätundersökningen har delats upp i fyra delar:

- I. Lönesystemens legitimitet bland de anställda
- II. Individuell bedömning och återkoppling
- III. Bedömningsfaktorernas effekt på samarbetet
- IV. Chefernas betydelse

Lönesystemens legitimitet

Över hälften (51 procent) av metallarna anser att metoden att "chefen fördelar pengar med hjälp av bedömningsfaktorer eller utan stöd i något system" är dålig eller mycket dålig. 16 procent anser att metoden är mycket bra eller bra. 11 procent känner inte till metoden.

Könstillhörighet i en målstyrd grupp spelar ingen större roll. Samtliga grupper uppvisar också i stort samma resultat. Skillnaderna finns istället mellan bolagen. I de bolag där kritiken är starkast anser 60 - 70 procent att metoden är dålig/mycket dålig och cirka 10 procent att den är mycket bra/bra. I de bolag där kritiken är lägre tycker 30 - 40 procent att metoden är dålig/mycket dålig och 20 - 30 procent att den är mycket bra/bra.

Jämförelse med 1994:

Andelen negativa har minskat från 59 till 51 procent. Andelen positiva har ökat från 14 till 16 procent. Andelen som inte känner till metoden har ökat från 4 till 11 procent.

Individuell bedömning och återkoppling

Knappt en tredjedel (31 procent) anser att chefens förklaring till det individuella löneutfallet varit mycket bra/bra. Nästan lika många (30 procent) anser att den varit dålig/mycket dålig, 18 procent har inte fått någon förklaring alls. Det innebär att cirka hälften av ABBs metallare antingen inte fått någon förklaring alls eller anser att den varit dålig.

Kvinnorna är mer nöjda med chefens förklaring (46 procent). Skillnaden mellan målstyrda och icke målstyrda grupper är rätt liten. Däremot är skillnaderna mellan de olika bolagen påtagliga. I det "bästa" bolaget anser 72 procent av metallarna att chefen gett en bra förklaring och endast 21 procent en dålig. I de två "sämsta" bolagen är det bara 10 respektive 20 procent som anser att förklaringarna varit bra och 60 respektive 70 procent att de varit dåliga eller att man inte fått någon förklaring alls.

Jämförelse med 1994:

Andelen som anser att förklaringen varit bra har ökat från 14 till 31 procent. Andelen som anser att förklaringen varit dålig har ökat från 24 till 30 procent. Andelen som inte fått någon förklaring alls har minskat från 34 till 18 procent.

Chefens motivering

Om chefens motivering till löneutfallet säger 44 procent att den stämmer väl med den egna uppfattningen och att de känner sig rättvist behandlade medan 33 procent anser att den stämmer dåligt och att de känner sig mer eller mindre orättvist behandlade. Även här är skillnaderna stora mellan bolagen och följer i stort samma mönster som i föregående fråga.

De fyra intervjuade cheferna bekräftar svårigheter med att ge bra återkoppling. De pekar bland annat på svårigheten att hålla sig till de uttalade kriterierna. Det kan exempelvis vara lätt att belöna "folk som ställer upp" trots att sådant beteende inte finns bland bedömningsfaktorerna, eller om chefen har "ett horn i sidan" till en medarbetare kan denne drabbas i den individuella bedömningen.

Bedömningsfaktorernas effekt på samarbetet

Nästan alla metallare (93 procent) anser att ett gott samarbete (hjälpksamhet och dela med sig av kunskaper) är av avgörande/mycket stor/stor betydelse för arbetets kvalitet och effektivitet.

45 procent tycker varken att samarbetet förbättrats eller försämrats under senare år. 37 procent anser att det förbättrats och 15 procent att det försämrats. De som tycker att samarbetet förbättrats anser att det viktigaste skälet är att "de fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans" (40 procent) därefter följer "bättre utbildning och information" (18 procent). Faktorer som att få mer betalt genom lönesystemets faktor "samarbetsförmåga" verkar inte haft någon större betydelse (4 procent).

De 15 procent som anser att samarbetet försämrats anger framför allt tre skäl:

- känt sig orättvist behandlad i lönesystemets bedömningsfaktorer (27 procent)
- bristande ledarskap (27 procent)
- färre anställda och ökad stress (24 procent)

På frågan om metallarnas vilja att förbättra sin samarbetsförmåga påverkats av att individuella bedömningsfaktorer införts svarade 40 procent att samarbetsviljan ändrats i positiv riktning, men lika många att deras vilja inte påverkats alls. 15 procent uppger att deras vilja påverkats negativt.

Chefernas betydelse

Undersökningen visar samband mellan metallarnas inställning till individuell lönesättning och deras chefers förmåga att förklara löneutfallet. I de bolag där metallarna är positiva till sina chefers förmåga att förklara löneutfallet är man också minst negativ till individuell lönesättning. 59 procent av de metallare som anser att deras chef är bra på

att förklara löneutfallet är också positiva till individuell lönesättning. Omvänt är 58 procent av dem som anser att chefen är dålig på att förklara utfallet också negativa till individuell lönesättning.

Undersökningen visar också på ett visst samband mellan chefernas förmåga att förklara löneutfallet och utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna. I de bolag där metallarna anser att cheferna är bra på att förklara löneutfallen uppges samarbetet ha förändrats till det bättre jämfört med bolag med chefer som uppges ge en "dålig" förklaring. Resultatet bekräftas i intervjuerna med de fyra cheferna och de två fackliga företrädarna. De gör den generella bedömningen att chefernas arbetsätt och beteenden är viktiga för de målstyrda gruppernas sätt att samarbeta.

Hela 60 procent av metallarna anser inte att relationen till chefen förändrats av att chefen bedömer deras individuella insatser och förmåga. 17 procent anser att den förbättrats och lika många anser att den försämrats. Undersökningen visar också att där relationen förbättrats har samarbetet förbättrats och där relationen försämrats har samarbetet försämrats.

Hemliga löner

Den sista frågan i undersökning rör hur lönerna redovisas på arbetsplatsen. Endast 11 procent uppger att deras löner redovisas öppet (inklusive den individuella delen). Över hälften (53 procent) uppger att deras löner officiellt är hemliga, men att de informerar varandra om vad de får i påslag. Drygt en tredjedel (34 procent) uppger att lönerna är helt hemliga, dvs ingen vet vad den andre tjänar.

SLUTSATSER

Legitimiteten för lönesystem med individuell bedömning har inte ökat särskilt markant under senare halvan av 1990-talet. Över hälften av metallarna är fortfarande negativa. Det faktum att andelen som inte känner till systemet har ökat sedan 1994 stärker knappast legitimiteten. Den bedöms av utredarna som svag.

Tänkbara förklaringar:

- ✓ Många upplever sig orättvist behandlade. Individuell bedömning ger utrymme för orättvisor som exempelvis brist på likabehandling, utrymme för fjäsk och ovidkommande kriterier.

Utredarna diskuterar vad som kan betraktas som rättvist när det gäller lönesättning efter individuella bedömningsfaktorer. Vad är ett bra eller dåligt resultat? Hur stor del kan förväntas vara nöjda och känna sig rättvist behandlade? Ska man förvänta sig att en relativt stor minoritet anställda aldrig blir riktigt nöjda med chefens motiveringar? Frågan är komplicerad inte minst för att det handlar om bedömningar av beteenden och egenskaper och bedömningar är per definition subjektiva.

- ✓ Cheferna är inte tillräckligt bra på att förklara. Återkopplingen från cheferna är svag och ibland är poängberäkningssystemen så komplicerade att det är svårt att se sambandet mellan beteende och ekonomiskt utfall.

I de företag där metallarna är mest kritiska anser utredarna att man kan "fundera över om inte systemen med individuella bedömningsfaktorer är direkt kontraproduktiva". Chefernas betydelse för det individuella lönesystemets legitimitet är uppenbar. Undersökningen stöder det rätt självklara sambandet att om lönesättande chefer är "bra" på att informera om och motivera löneutfallet så ökar legitimiteten för individuell lönesättning. Men även i de bolag som har chefer som är bra på återkoppling är legitimiteten för individuell lönesättning relativt låg.

Utredarna drar slutsatsen att samarbetet på ABB-bolagen generellt sett har förbättrats en del, men det beror inte på att man infört faktorn "samarbetsförmåga" i de individuella bedömningarna. Undersökningen visar att individuella bedömningsfaktorer inte spelar någon större roll för utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna. Möjligtvis kan de ha en viss positiv effekt på viljan att samarbeta, men det absolut viktigaste skälet till utveckling av samarbetet är att man fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans därefter kommer bättre utbildning och information.

Undersökningen visar också att chefers sätt att förklara löneutfallet har ett visst samband med hur samarbetet på arbetsplatsen fungerar. I de bolag där metallarna anger att cheferna är bra på att förklara löneutfallet är samarbetet bättre än i bolag med chefer som uppges vara dåliga på att förklara. Utredarna menar att frågan om den individuella lönesättningens påverkan på samarbetet är komplicerad och att svaren inte entydiga. Men att effekten av individuella bedömningsfaktorer på samarbete är svag bekräftas i intervjuerna med de fyra cheferna. Två av dem menar att det är svårt att bedöma om den individuella lönesättningen leder till önskvärt resultat. En annan menade att systemet egentligen är till för att belöna dem som redan har det önskvärda beteendet och är bra på att producera.

Att en så stor del av metallarna har hemliga löner är ett mycket överraskande resultat, enligt utredarna. (87 procent uppger att de officiellt har hemliga löner.) Traditionen med öppet redovisade löner håller på att försvinna helt (endast en tiondel av ABB-metallarna har kvar öppna löner). Trenden mot hemliga löner är mycket stark, något som välkomnas av cheferna och bekämpas av facklubbarna. Vad metallarbetarna tycker säger sig utredarna inte veta, men de tror att fenomenet kommer att sprida sig vidare. Ett av skälen skulle vara att det finns flera som tjänar på detta. Exempelvis behöver inte anställda som inte fått lönepåslag skämmas inför sina arbetskamrater och chefer som har svårt att förklara löneskillnader kan slippa att öppet redovisa motiven.

Individuell lönesättning inom hälso- och sjukvård

Sammanfattning av undersökning av fil.dr Jan Wallenberg, Arbetslivsinstitutet, januari 2000.

När: Hösten 1999

Var: Urval och svarsfrekvens gör det möjligt att generalisera resultatet av enkäterna till alla medarbetare och chefer i alla landsting.

Hur: Två enkäter samt intervjuer med olika yrkesgrupper på en tandklinik och en vårdcentral.

Enkät 1: Strukturerat urval av 3 500 medarbetare efter yrke, kön och ålder omfattande fem yrkesgrupper; sjuksköterskor, undersköterskor, paramedicinare, läkare/tandläkare samt läkarsekreterare.

Enkät 2: 400 chefer.

Intervju: Olika yrkesgrupper på en tandklinik och en vårdcentral i fördjupningssyfte (resultatet kan ej generaliseras).

Syfte: Besvara frågor som: Vill medarbetarna ha större inslag av individuell lönesättning? Vill cheferna? Vilka är förutsättningarna för att en förändring i riktning mot mer individuella löner ska lyckas?

Analysen av undersökningen är inte helt klar men Jan Wallenberg redovisar några resultat:

Inställning till individuell lönesättning

Över hälften av medarbetarna (52 procent) är positivt inställda till ett större inslag av individuell lönesättning. Samtidigt vill närmare en tredjedel (32 procent) ha ett större inslag av kollektiv lönesättning och resten (16 procent) vill ha det som idag.

Av cheferna vill mer än två tredjedelar (67 procent) ha ett ökat inslag av individuell lönesättning. Endast 9 procent vill ha större inslag av kollektiv lönesättning och närmare en fjärdedel (24 procent) vill ha det som idag.

Vad som ska avgöra lönen

Det finns en klar skillnad mellan vad lönesättningen baseras på idag och vad man anser att lönen borde baseras på. Idag upplevs formell utbildning, vidareutbildning och tjänsteålder som i praktiken viktigast medan man vill se arbetsinsats och kvalitet i det patient- och kundorienterade arbetet som viktigare.

Vem som ska sätta lönen

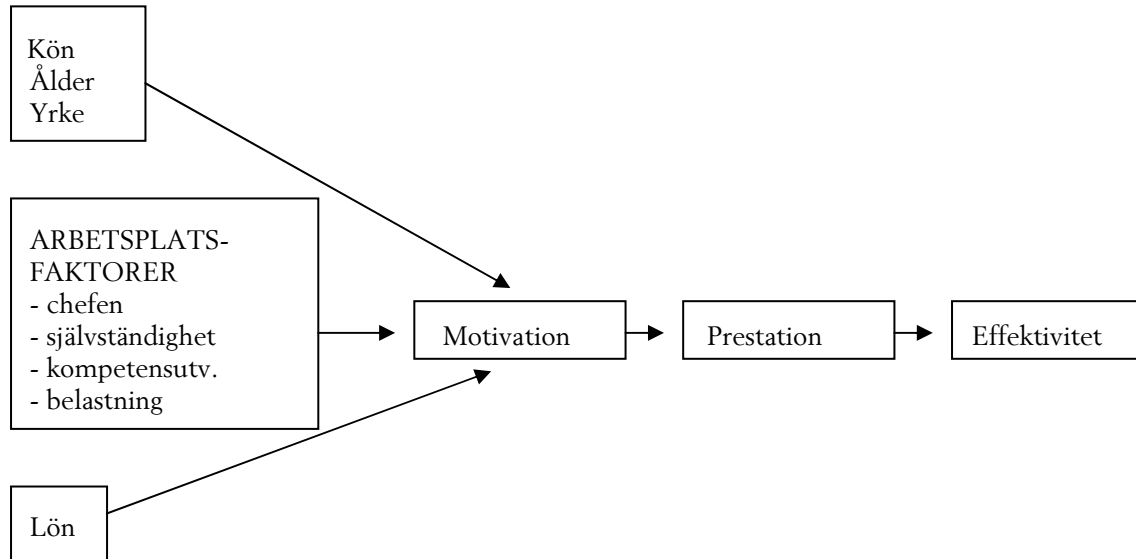
De flesta medarbetare anser att lönen ska sättas i samtal med närmaste chef, utan facklig närvaro (37,7 procent). Färre (21,7 procent) anser att lönen ska sättas av närmsta chef och facket.

De flesta chefer anser också att lönen ska sättas i samtal mellan medarbetaren själv och närmsta chef (31,2 procent) men nästan lika bra går det om närmsta chef sätter lön tillsammans med facket (30,8 procent).

Gemensamt för bägge grupperna är att lönen ska avgöras på arbetsplatsnivå och inte högre upp eller längre bort från dem det berör. Att lönen skulle sättas på regional/central nivå inom landsting och fack får med andra ord inget större stöd.

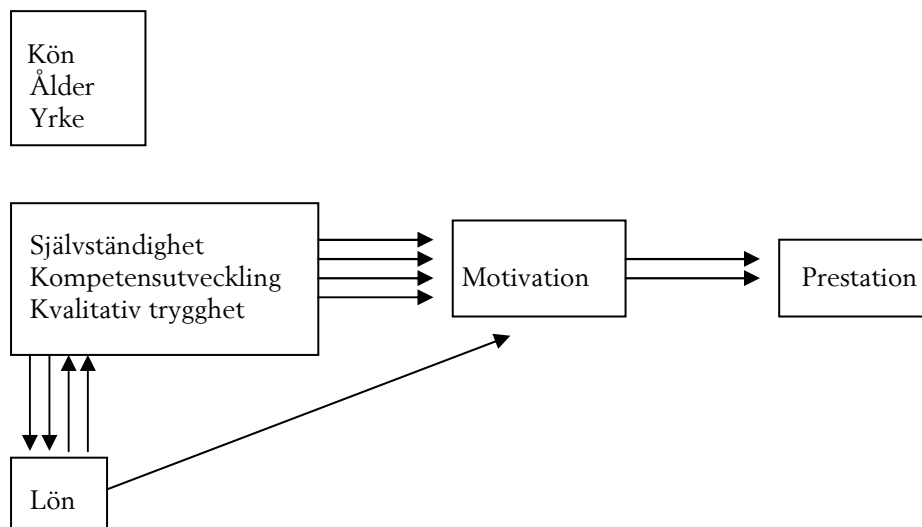
Lönens inverkan på motivationen jämfört med andra faktorer

Wallenberg presenterar följande teoribild för att sätta in lönen i ett sammanhang av olika faktorer som kan påverka motivationen.



SLUTSATSER

Om resultatet av undersökningen appliceras på bilden ovan kan följande samband utläsas (ju fler pilar desto starkare påverkan):



Kön, ålder och yrke påverkar inte motivationen nämnvärt. Istället kan skillnader i motivation förklaras av förhållandena på arbetsplatsen och då särskilt de tre faktorerna självständighet, kompetensutveckling och kvalitativ trygghet. (Med kvalitativ trygghet

menas känslan att behövas i framtiden, till skillnad från de kvantitativa trygghetsfrågorna som stress, hög belastning och liknande vilka inte har samma betydelse för motivationen.) Lönen är däremot tämligen svag som motivationsfaktor. Materialet i övrigt visar missnöje med lönefrågorna både vad gäller enskilda löner och löneprinciper.

Wallenbergs tolkning

Lönen har en outnyttjad potential som förstärkare av motivationen. Det finns samband mellan lönen och arbetsplatsfaktorerna. Ju mer självständighet, ju bättre kompetensutveckling och ju högre kvalitativ trygghet medarbetarna anser sig ha, desto mer positiva är de till individuell lön och desto mindre missnöjda med sin nuvarande lön och rådande lönesystem. Enligt Wallenberg innebär det två saker:

- ✓ Å ena sidan; bra arbetsplatsvillkor underlättar införandet av individuella löner och tillsammans förstärker de motivationen.
- ✓ Å andra sidan; individuella löner underlättar arbetsplatsutveckling och tillsammans förstärker de motivationen.

Wallenberg ställer också frågan om det rent av är möjligt att hävda att utan individuell lönesättning så försvagas utvecklingsprocessen på arbetsplatserna och utan utveckling av arbetsplatserna så försvagas möjligheten att införa individuella löner. I så fall skapas en dubbel försvagning av motivationen i arbetet.

Resultatet av intervjuerna går i linje med enkäterna. Av dem framgår att medarbetarna vet att de officiellt har individuella löner men att de ser mycket lite av det i praktiken. Kriterierna för lönesättningen anses "gammalmodiga" och formella och även om inställningen till individuell lönesättning var positiv så påpekades svårigheter som "vem ser individens prestationer? Går det att skapa rimliga kriterier och är lönesättande chefer tillräckligt bra?"

Individuell lönesättning på Pharmacia & Upjohn AB

Sammanfattning av undersökning av Elizabeth Neu, företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, hösten 1999 (omarbetad hösten 2000).

När: 1999

Var: Forsknings- och utvecklingsavdelningar i Stockholm och Uppsala inom Pharmacia & Upjohn AB.

Hur: Öppna intervjuer med 12 lönesättande chefer på grupp-, avdelnings- och sektionsnivå.

Syfte: Att undersöka lönesättningsprocessen ur de lönesättande chefernas perspektiv och om, och i så fall hur, den individuella lönesättningen används som ett styrinstrument.

Lönesättningsproceduren

- I. Personalavdelningen sammanställer översikt över samtliga medarbetares löner samt utarbetar formulär för de lönesättande cheferna att använda vid utvärderingen av medarbetarnas arbetsprestationer samt vid sättande av nya mål.
- II. Företagsledningen fastställer ramen för hur mycket lönerna ska tillåtas öka i samråd med personalavdelning och fack på central nivå. Samtidigt genomför chefer personalutvecklingssamtal (PU-samtal) med samtliga medarbetare.
- III. Cheferna håller lönesamtal med medarbetarna och diskuterar lönepåslag mot bakgrund av PU-samtalen. De nya löneförslagen lämnas in till personalavdelningen.
- IV. Varje chef förankrar löneförslagen hos sin närmaste chef (kallas på P&U för "farfarsprincipen") dvs gruppchefen diskuterar sina löneförslag med avdelningschefen som i sin tur diskuterar sina förslag med sektionschefen, upp till högsta ledningen.
- V. Företagsledningen granskar det totala utfallet tillsammans med personalavdelningen. Samtidigt förhandlar chefer på lägre nivå med facket i enskilda fall.
- VI. Cheferna meddelar de nya lönerna till medarbetarna.

Lönesystemet

Inom P&U talas om "total kompensation". Den omfattar hela det lön- och belöningspaket som en anställd får. Den totala kompensationen ska vara individuell och differentierad baserad på arbetsresultat, arbetsuppgifter och marknad. Den består av 6 delar:

- I. Grundlön - ska vara individuell, differentierad samt konkurrenskraftig på marknaden. Beroende på individens kompetens kan "marknaden" omfatta den lokala orten, Sverige, Europa eller världen.
- II. Vinstdelning - beroende på företagets årliga resultat. Målet är minst 6 procent och max 8 procent av individens grundlön.
- III. Incitamentsdel - baseras på individens prestation i förhållande till uppsatta mål.
- IV. Optioner - erbjuds till ledning och nyckelpersoner.
- V. Gratifikationer - engångsersättning för exceptionella prestationer.
- VI. Förmåner - försäkringar, pensioner.

P&U har en ambition att alla inom företaget ska ha "rätt" lön. Vad som menas med det förklaras med följande citat av företagets ansvarige för lön- och belöningsfrågor:

"För att jag som anställd ska kunna säga att jag har rätt lön måste jag kunna förstå varför jag fått den lön jag fått. Jag måste vara säker på att chefen stämt av lönen gentemot andra inom företaget som gör ungefär samma jobb, men också utanför företaget, alltså mot marknaden. Men det viktigaste är att jag måste förstå vad jag kan göra för att förändra lönen. Alltså om jag ändrar mitt beteende, hur påverkar det lönen?"

Löneprinciper

För att uppnå "rätt" lön har P&U formulerat sex principer som ska ligga till grund för den totala kompensationen. Enligt dessa principer ska lönen vara:

- I. Affärsinriktad - främja att företaget når sina affärs mål genom att uppmuntra kreativitet, grupptänkande och kontinuerligt lärande.
- II. Prestationsbaserad.
- III. Konkurrenskraftig.
- IV. Rättvis - ersättningen ska stå i proportion till bidraget.
- V. Delägarinriktad - de anställdas känsla av delaktighet ska uppmuntras.
- VI. Tydligt kommunicerad - förklarad på ett sätt som förstås av alla.

Lönesättningsprocesser

Chefernas arbete med att sätta löner omfattar enligt utredaren fyra processer. Dessa representerar krafter som i vissa fall motverkar varandra. De första två, differentiering och metodisk strukturering motverkas av två andra, utjämning och ständig revidering enligt följande bild:

Differentiering

Utjämning

Metodisk
strukturering

Ständig
revidering

Differentiering

Alla chefer säger att lönedifferentiering är bra och att de i större utsträckning skulle vilja belöna de duktiga. De ser med andra ord lönesättningen som ett sätt att belöna (att jämföra med ersättning för utfört arbete). Syftet med differentieringen är att

- styra
- behålla
- utveckla medarbetarna

Nästan alla av de intervjuade cheferna tror på lönen som motivationsfaktor, men att den måste kombineras med andra faktorer som intressanta arbetsuppgifter och bra stämning mellan kollegor. En viktig förutsättning för att lönen ska verka motiverande är också att lönepåslaget upplevs som belöning av medarbetaren. Några av cheferna säger att medarbetarna aldrig blir nöjda oavsett hur löneförslagen ser ut.

En annan viktig förutsättning är att lönen upplevs som rättvis både av chefen och medarbetaren. Vad som är rättvist råder dock delade meningar om. Somliga anser att rättvisa är

- att de som presterar bra också belönas för det.
- att använda objektiva mätmetoder för medarbetarnas prestationer.
- att utgå från att alla är olika och att man inte kan begära samma sak av alla

Gemensamt för samtliga är dock uppfattningen att en grundförutsättning för att uppnå rättvisa är att medarbetarna känner till vilka kriterier de bedöms efter.

Utjämnning

Differentieringen motverkas av utjämnade faktorer som

- det begränsade ekonomiska utrymmet
- fackets roll
- "farfarsprincipen"
- chefernas egna attityder

Många chefer säger att det ekonomiska utrymmet oftast är så litet att det i praktiken är svårt att åstadkomma någon egentlig lönedifferentiering. Att få igenom löneförslag som går utanför de ekonomiska ramarna är svårt och är egentligen bara möjligt då det är ett måste för att få behålla medarbetare i företaget.

Fackets möjligheter att påverka lönesättningen upplevs inte av cheferna som särskilt stor. Men i de fall man tar hänsyn till fackets uppfattning så uppstår en utjämnande effekt eftersom facket eftersträvar en så jämn lönebild som möjligt.

"Farfarsprincipens" beslutshierarki justerar löneförslagen så att skillnaderna inte blir för stora mellan avdelningar, grupper och individer som utför likartat arbete.

Cheferna ger uttryck för att de själva i viss mån bidrar till utjämnning av lönerna genom uppfattningen att alla ska ha "lite lagom" löneförhöjning. Det är känslomässigt jobbigt för chefer att inte ge någon löneförhöjning alls. Detta sker därför bara i extrema fall.

Metodisk strukturering

Chefernas lönesättningsarbete består också av olika formaliserade aktiviteter som

- planering genom målformulering
- objektiv mätning och utvärdering

Cheferna formulerar mål för det närmaste året. Vilken delaktighet medarbetarna har i själva målformuleringen är oklart. Somliga säger att målformuleringen sker i samråd med medarbetarna, andra att de bestämmer målen och bara informerar medarbetarna

om dem. Det handlar både om resultat- och kompetensutvecklingsmål. Ju konkretare mål desto bättre, då har cheferna något att stödja sig på i lönediskussionerna. Cheferna vill vara objektiva och undvika att utvärderingen av medarbetarnas prestationer blir en subjektiv bedömning. Metoderna för att uppnå det varierar. Somliga anser att personalavdelningens verktyg är för abstrakt formulerade och har utvecklat egna, mer konkreta. Följande citat klargör vad det kan handla om:

”Vi har använt egna (kriterier) där vi bedömt mer jordnära saker som ’leverans’. Det innebär att folk gjort det dom blivit tillsagda. ’Generell kunskap’ är en annan sak och ’teamwork-egenskaper’. Det har varit betydligt mer lättförståeliga saker än t ex ’strategisk operativ kompetens’. ’Personen har tillräcklig eller undermålig sådan’ - jag menar, vad betyder det för oss? Inte ett smack egentligen.”

Ett av motiven till objektiva mätmetoder är att medarbetarna ska uppleva värderingen av deras arbetsinsatser som rättvis. Utredaren har fått ett intryck av att cheferna även är betjänta av att få något att hänvisa till (”gömma sig bakom”) för att motivera lönen.

Ständig revidering

Den metodiska struktureringen motverkas av faktorer som

- organisation i projektform
- verksamhetens osäkra karaktär

Arbete i projektform är vanligt. Några chefer anser att arbetet i projektgrupper försvårar målformulering och utvärdering av individer. Mål sätts för både grupper och individer men det är den individuella måluppfyllelsen som främst ligger till grund för lönesättningen. Det kan vara problematiskt då gruppens resultat till stor del beror på gruppens sammansättning. Flera chefer säger dock att de ofta ändå ”vet” vilka de vill belöna men att det är svårt att ”få det på papper”. Projektformen tvingar alltså cheferna till subjektiva bedömningar och uppskattningar vilket i högsta grad motverkar önskan om objektiva utvärderingsmetoder.

Arbetets karaktär (forskning och utveckling) gör att det finns en osäkerhet i det dagliga arbetet vad gäller både mål och medel. Projekt startas och läggs ner i rask takt. Mål och planer revideras. Det får konsekvenser för hur medarbetarnas arbetsinsatser ska mätas och värderas. Även detta leder till att cheferna måste göra mer eller mindre subjektiva bedömningar av medarbetarnas arbetsprestationer istället för de objektiva mätningar de eftersträvar.

SLUTSATSER

Att det finns problem och svårigheter med individuell lönesättning bekräftas. Det mest slående resultatet är att lönesättningsprocessen har så många motsägelsefulla inslag. Cheferna strävar efter lönedifferentiering för att skilja ut de duktiga från de mindre duktiga, men detta motverkas av utjämnande krafter som är både ekonomiska och strukturella. Men även faktorer som arbetsorganisation och verksamhetens

oförutsägbara karaktär försvårar arbetet med att bestämma lön utifrån individens kompetens och prestation. Trots det verkar individuell lönesättning vara det lönesystem som många företagsledare tror på.

Utredaren frågar sig avslutningsvis om det finns något bättre alternativ eller om detta är det minst dåliga?

Individuell lönesättning på Haldex

Sammanfattning av undersökning av docent Tommy Nilsson, Arbetslivsinstitutet och PO Bergström, LO, september 2000.

När: 1999

Var: Haldex Brake Products i Landskrona. Företaget tillverkar bromsdetaljer till bilindustrin.

Hur: Enkät till 100 anställda metallarbetare med möjlighet till spontana kommentarer. 52 svarade (svarsprocenten något för låg för att resultatet ska vara helt vetenskapligt tillförlitligt).

Syfte: Belysa problem i samband med byte av individuellt lönesystem i en grupporienterad arbetsorganisation.

Det gamla systemet

Varje arbetsledare bedömde sina anställdas resultat och egenskaper efter sex faktorer med hjälp av ett värderingsunderlag (färdig mall med poängskala). Bedömningsfaktorerna var:

- Arbetsresultat
- Effektivitet
- Kvalitet
- Problemlösning
- Instruktions- och ledarförmåga
- Självständighet

Exempel på värderingsmall för faktorn "Arbetsresultat":

1. Uppfyller ställda krav på effektivitet och kvalitet. 60 poäng
- 1 b. Uppfyller ovanstående krav samt medverkar till att en god kamratanda finns i gruppen. 90 poäng
2. Gör en gedigen arbetsinsats och medverkar i planering, utöver det egna arbetet, inom gruppen. 120 poäng.
- 2b. Gör en mycket bra insats både kvalitativt och effektivitetsmässigt. Är en bra medarbetare som tar ansvar för gruppen. 150 poäng.
3. Uppfyller med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Mycket tillfredsställande arbetsresultat. 180 poäng
- 3b. Uppfyller föregående krav samt löser i viss mån problem som uppstår under arbetets gång. Arbetar aktivt för en god laganda. 210 poäng

4. Överträffar med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Bidrar till bra laganda och gruppresultat över genomsnittet. 240 poäng
- 4b. Gör en utomordentlig arbetsinsats på alla områden. 270 poäng.
5. Överträffar med stor marginal alla krav på effektivitet och kvalitet. Gör en utomordentligt insats och är ett föredöme för arbetskamraterna. 310 poäng.

Denna mall är typisk för hur ett värderingsunderlag i ett faktorbaserat individuellt lönesystem ser ut i industrin såväl inom som utom Sverige. Poängen omsätts i kronor och ören som förhandlas fram i lokala förhandlingar. Vanligtvis uppgår den del av lönen som bedöms på detta sätt till 5 - 15 procent för kollektivanställda.

Nackdelar med det gamla systemet

Många anställda upplevde bedömningarna som orättvisa. En vanlig invändning var att arbetsledaren varken kände till deras arbetsuppgifter eller prestationer. Företaget sammanfattade nackdelarna så här:

- Tidskrävande lönerevisioner
- Orimligt svårt för chefen att känna till personalens samlade kompetens
- Subjektiva bedömningar svåra att få rättvisa
- Belönar kvantitativ flexibilitet utan riktigt krav på kvalitet
- Låg ingångslön för nyanställda med hög kompetens

Det nya systemet

1998 introducerades ett nytt individuellt lönesystem där de tidigare sex bedömningsfaktorerna ersattes med dels en matrisdel, dels en individuell del. Matrisen byggs upp av "klossar" som motsvarar produktionsprocessens olika kompetensområden. Här bedöms hur många den anställde kan utföra. I den individuella delen bedöms kompetenser som inte finns med i den ordinarie produktionsprocessen (exempelvis truckutbildare, verktygsställare, smörjare, elevutbildare). Matrisdelen uppgår till cirka 20 procent av lönen och den individuella till något mindre. Resten av lönen är grundlön (= ingångslön vid Haldex).

Den subjektiva värderingen övergavs alltså till förmån för ett mer "objektivt" där arbetsledaren inte längre bedömde hur utan enbart om den anställde klarade en viss arbetsuppgift.

Målen för den nya löneformen var:

- Säkra kompetens - ta bort värdering och betalning för "tom" kompetens
- Bas i kravspecifikation inom ISO 9000 och ISO 14000
- Möta kunders krav på kvalitetssäkring
- Skapa kvalitativ flexibilitet
- Understödja processinriktad arbetsorganisation
- Ökad stimulans för arbetsrotation - minska belastningsskadorna på sikt

RESULTAT

Jämförelse mellan gamla och nya systemet

På den första frågan om *hur de två systemen påverkat viljan att förbättras* framkommer ingen större skillnad. En lika stor andel (58 procent) anser att det gamla, respektive det nya systemet, påverkat deras vilja att förbättra sig mycket positivt/positivt. Däremot är andelen som svarar att det gamla systemet påverkade viljan negativt/mycket negativt högre (26,9 procent) jämfört med det nya systemet (19,2 procent). Andelen som inte anser att deras vilja påverkats alls har dock ökat med det nya systemet (13,5 procent för det gamla och 21,1 procent för det nya).

Utredarna anser det värt att notera att de som valt alternativet "inte påverkat viljan att förbättra mig alls" när det gäller både gamla och nya systemet är starkt negativa i sina kommentarer och har samma innehåll som kommentarerna från dem som valt negativa svar. Exempelvis:

"Kompis med chefen = bra lön", och "Rövslickeri premierades" eller "Arbetsledaren hade ingen möjlighet att göra en rättvis bedömning när denna inte jobbade tillsammans med gruppen" och "Man fick inte gehör för vad man gjorde".

Gemensamt för negativa och "inte alls"-svar när det gäller det nya systemet är kommentarer som "Nått taket direkt" och "Inte lönt", dvs somliga lär sig snabbt, eller kan redan, alla arbetsuppgifter i matrisen och viljan att lära sig något utöver det har försvunnit för man blir ändå inte belönad för det.

På frågan *hur de anställda upplever sin inplacering i det nya lönesystemet jämfört med den tidigare subjektiva bedömningen från arbetsledaren* framkommer inte heller några större skillnader i upplevelse av rättvisa. Där svarar 55,8 procent att de kände sig helt/någorlunda rättvist behandlade i det gamla systemet, 7,7 procent varken/eller och 30,7 procent orättvist/mycket orättvist behandlad. Motsvarande siffror för det nya systemet är 48 procent, 28,8 procent och 23 procent.

I svaren på *två direkta påståenden om det gamla respektive nya systemet* framkommer dock skillnader som saknats tidigare. Påståendena var:

"Jag upplevde det gamla systemet som mera rättvist eftersom det gav min arbetsledare bättre möjlighet att genom lönetillägg uppmuntra dem som arbetade bäst."

"Jag upplever det nya systemet med matriser som mera rättvist än det gamla då min arbetsledare bedömde min insats och förmåga."

Jämförelsen mellan de två systemen visar att en tredjedel upplever det nya systemet som mer rättvist medan 13,5 procent föredrar det gamla.

Övriga resultat av utredningen

- ✓ 90,3 procent anser (helt eller delvis) att den som utför sitt arbete väl, arbetar självständigt och tar egna initiativ, ska ha mer betalt.
- ✓ 100 procent anser (helt eller delvis) att det är mycket viktigt för samarbetet i gruppen att alla upplever sig rättvist behandlade vad gäller lönesättning.
- ✓ 32,7 procent anser (helt eller delvis) att det nya systemet (utan subjektiva bedömningar) förbättrat relationen till chefen. Något fler instämmer dock inte (38,8 procent) men enligt kommentarerna ger de flesta uttryck för att relationerna är som tidigare, dvs de har inte försämrats.

SLUTSATSER

Utredarna drar slutsatsen att fler anställda upplever sig rättvist behandlade i det nya systemet än i det gamla. Undersökningen visar också hur viktigt det är för samarbetet i gruppen att alla upplever sig rättvist behandlade vad gäller lönesättning. Detta tyder på att hanteringen av lönesättningen kan ha stor inverkan på effektivitet och kvalitet. Men frågan om vad som är rättvist är komplicerad. Samtidigt som de flesta anser att den som gör ett bättre jobb ska ha mer betalt så varierar upplevelsen av vem eller vilka det är från person till person. Dessutom uppstår nya orättvisor med det nya systemet som till exempel skillnader i tid och möjligheter att lära sig nya arbetsuppgifter i matrisen beroende på det nuvarande arbetets art, arbetshandikapp eller att man redan kan alla arbetsuppgifter. Hårt tryck på personal i så kallad "mager produktion" med färre anställda riskerar att återverka negativt på goda ambitioner i ett lönesystem.

Eftersom den vanligaste kritiken mot ett mer "objektivt" system med kompetensmatris (typ Haldex) är att man snabbt når taket för utveckling, finns det risk för att det är arbetsplatsens mest kompetenta personer som känner sig orättvist behandlade i ett sådant system. Det kan naturligtvis ha en stor negativ betydelse för verksamheten. Samtidigt kompliceras resonemanget av att en grupp resultat förmodligen inte är summan av de enskilda individernas insatser utan något mer – resultatet av deras förmåga att samarbeta.

Undersökningen speglar flera svårigheter med individuell lön och grupporganiserad arbetsorganisation. Om de två systemen på Haldex jämförs, med den rent subjektiva så kallade tjänstemannamodellen med hemliga löner som sätts i personligt samtal mellan chef och anställd, är "tjänstemannamodellen" nog den som, enligt rapporten, ställer lägst krav på parterna vad gäller tid och systemkunskaper (se bild nedan).

Därefter kommer systemet med bedömningsfaktorer, även kallad arbetsledarmodellen. Fördelen med ett sådant system kan vara att det upplevs rättvisare än det summariska tjänstemannasystemet. Men även detta system innebär chefens subjektiva bedömningar av den anställdes förmåga och insatser och inte som det ofta felaktigt framställs; som den faktiska prestationen. Systemet skapades dessutom i en tid (1960-talet) då krav på samarbete och utveckling var väsentligt lägre. Svårigheterna för dagens chefer, som

dessutom har tre, fyra gånger fler underordnade, att känna till och bedöma vars och ens förmåga och prestationer har ökat betydligt. Missnöje med lönesättningen riskerar att skada både relationen till chefen och samarbetet inom gruppen. I vilken grad det i sin tur drabbar effektiviteten och kvaliteten i verksamheten är en problemställning som inbjuder till ytterligare forskning.

Huvudtyper – individuella lönesystem

	Befattnings- utveckling	Arbetsledar- lönesättning	Chefs- lönesättning
Konstruktion	Klossar/Trappor	Faktorer – Merit/Kval	Fri
Målgrupp	Kollektivanställda	Kollektivanställda	Tjänstemän
Värderingsmetod	Objektiv ”mätbar”	Objektiv och sub- jektiv	Subjektiv ”ej mät- bar”
Bedömning	Systematisk	Systematisk	Fri
Lönesättningsgrund	Arbetets krav	Egenskaper/meriter	Egenskaper/presta- tion
Arbetsprestation	Bedöms ej	Bedöms delvis	Bedöms
Öppenhet	Öppen för alla	Delvis öppen	Hemlig

Kompetensmatrisen, även kallad befattningsutvecklingsmodellen, är antagligen den som ställer högst krav på parterna. Den kräver samarbete och gemensam utveckling och prissättning av arbetsuppgifterna i en takt som hela tiden ligger före de mest kompetenta medarbetarnas förmåga.