



Individuell lönesättning som styrmedel

En jämförelse mellan praktiken och
några teoretiskt fastställda faktorer.

Veronica Andersson

Cecilia Wernersson

Blekinge Tekniska Högskola

Kandidatarbete i företagsekonomi VT 2002



FÖRORD

Denna uppsats avslutar tre års ekonomistudier på Blekinge Tekniska Högskola. Uppsatsen är skriven under vårterminen 2002 och motsvarar tio veckors studier.

Vi vill tacka vår handledare Eva Lövstål som har varit till stor hjälp när vi stött på problem under resans gång.

Vi vill också rikta ett stort tack de anställda i verksamheterna vi har undersökt. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Ronneby - Våren 2002

Veronica Andersson

Cecilia Wernersson



SAMMANFATTNING

- Titel:** Individuell lönesättning som styrmedel – en jämförelse mellan praktiken och några teoretiskt fastställda faktorer.
- Författare:** Veronica Andersson
Cecilia Wernersson
- Handledare:** Eva Löfstål
- Institution:** Institutionen för ekonomi och management vid Blekinge Tekniska Högskola i Ronneby.
- Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi, Fec 007, 10p
- Syfte:** Syftet är att se om de verksamheter som säger att de tillämpar individuell lönesättning, verkligen gör det?
- Metod:** Vi har valt att göra en uppsats med både kvantitativ och kvalitativ inriktning. Underlaget för undersökningen har varit intervjuer med 19 respondenter i fyra olika verksamheter.
- Slutsatser:** I tre av de fyra fall vi undersökt kan vi konstatera att den individuella lönesättningen inte fungerar.



ABSTRACT

- Title:** Individual wage determination as a mean of control – a comparison between practise and some theoretically established factors.
- Authors:** Veronica Andersson
Cecilia Wernersson
- Supervisor:** Eva Löfstål
- Department:** Department of Business Administration and Management, Blekinge Institute of Technology
- Course:** Bachelor Thesis, Fec 007, 10p
- Purpose:** The purpose is to examine if organisations that state that they use individual wage determination, really do so.
- Method:** We have chosen both a quantitative and a qualitative approach. The basis of this paper has been interviews with 19 employees in four different organisations.
- Results:** In three of the four cases we examined can we establish the fact that the individual wage determination did not work.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.2.2	<i>Problemformulering</i>	<i>10</i>
1.2.3	<i>Syfte</i>	<i>10</i>
2	METOD.....	11
2.1	UNDERSÖKNINGSMETOD.....	11
2.2	DATAINSAMLINGSMETOD	11
2.3	VAL AV RESPONDENTER	12
2.4	INTERVJUPROCESSEN.....	13
2.5	SAMMANSTÄLLNING AV DATA.....	14
3	HISTORIK OM INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING	15
4	TEORI.....	16
4.1	STYRNING	16
4.1.1	<i>Definition</i>	<i>16</i>
4.1.2	<i>Olika styrmedel.....</i>	<i>17</i>
4.1.3	<i>Organisationsstruktur</i>	<i>17</i>
4.1.3.1	<i>Organisationsformer</i>	<i>18</i>
4.1.3.2	<i>Belöningsystem.....</i>	<i>19</i>
4.2	KOMMUNIKATION	21
4.2.1	<i>Definition</i>	<i>21</i>
4.2.2	<i>Verbal och icke-verbal kommunikation</i>	<i>22</i>
4.2.3	<i>Olika kommunikationskanaler.....</i>	<i>23</i>
4.2.4	<i>Feedback.....</i>	<i>24</i>
5	EMPIRI	25
5.1	FÖRSKOLAN	25
5.1.1	<i>Förhållandet till bedömningskriterierna.....</i>	<i>25</i>
5.1.2	<i>Kontakten med lönesättande chef</i>	<i>26</i>



5.2	HEMTJÄNSTEN.....	29
5.2.1	<i>Förhållandet till bedömningskriterierna.....</i>	29
5.2.2	<i>Kontakten med lönesättande chef.....</i>	30
5.3	VERKSTADSFÖRETAGET	31
5.3.1	<i>Förhållandet till bedömningskriterierna.....</i>	32
5.3.2	<i>Kontakten med lönesättande chef.....</i>	32
5.4	DATAFÖRETAGET.....	34
5.4.1	<i>Förhållandet till bedömningskriterierna.....</i>	34
5.4.2	<i>Kontakten med lönesättande chef.....</i>	35
6	ANALYS.....	37
6.1	DISPOSITION.....	37
6.2	KOMMUNIKATIONEN I VERKSAMHETERNA	37
6.3	FÖRHÅLLET TILL BEDÖMNINGSKRITERIERNA	39
6.4	VERKSAMHETENS MÅL	40
6.5	FEEDBACK	42
6.6	MÖTEN MED CHEFEN	44
7	SLUTSATS.....	45
7.1	EGNA REFLEKTIONER	46
7.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	47
8	KÄLLFÖRTECKNING	48
BILAGA	FRÅGEFORMULÄR	51

1 INLEDNING

I detta avsnitt kommer vi att presentera bakgrunden till det ämne vi valt. Vi kommer därefter att redogöra för vår problemdiskussion. Avsnittet avslutas med en presentation av den frågeställning och det syfte vi valt att bygga vår uppsats kring.

1.1 Bakgrund

Att alla företag behöver sin arbetskraft för att få företaget att gå runt anser vi som självklart. Att alla som arbetar i företagen vill ha ersättning för sin arbetsinsats kan även det ses som en självklarhet. Frågan är vilken form av ersättning de ska ha, det vill säga vilken löneform företaget ska tillämpa.

Vad menas då med lön? Från den anställdes perspektiv ses lönen antagligen främst som en källa till försörjning, för sig själv och familjen. Från arbetsgivarens sida är lönen dels ett medel för att få arbete utfört, dels ett medel för att förmå de anställda att åstadkomma ett bra arbetsresultat.¹

Enligt Hans Lindblom finns det i grunden två modeller att sätta lön²:

- Den för stunden enklaste vägen – att ge alla lika mycket betalt
- Den på lång sikt rätta modellen – lön efter insats och prestation

Vi har valt att titta lite närmare på den senare modellen, det vill säga det som ofta kallas individuell lönesättning.

Vad innebär då individuell lönesättning? Begreppet individuell lönesättning kan ha flera innebörder. En vanlig uppfattning är att varje anställd har en lön som bestäms efter ett antal objektiva och/eller subjektiva kriterier. Med detta menas enligt Edgren et al att den som får lön baserad på ett visst antal

¹ Nilsson, T, (2000), "Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB"

² Lindblom, H, (1996), "Lön och belöning",

arbetsuppgifter, har ett visst antal år i yrket och presterar ett visst arbetsresultat har en individuellt satt lön³.

På senare år har det skett en försiktig rörelse mot en ökad tillämpning av individuell lönesättning inom alla branscher. Enligt Edgren et al har den kunskapsintensiva tjänsteproduktionen som till exempel konsulter, finanssektorn, media, sjukvård och utbildning kommit längst⁴. De konstaterar att år 2000 angav 85 procent av företagsledarna i SAF-företagen att de tillämpade individuell lönesättning för alla. 1998 var denna siffra 75 procent. De menar vidare att den kapitalberoende tjänsteproduktionen (transporter, hamnar, byggverksamhet, energiproduktion/-distribution) ligger sämst till, där andel år 2000 var 38 procent. Motsvarande siffra för 1998 var 36 procent.

1.2 Problemdiskussion

Efter att ha tagit del av litteratur och då främst fackliga skrifter, har vi förstått att många företag använder sig av individuell lönesättning som styrmedel. Det verkar alltså som om det har blivit lite av en trend att använda sig av denna löneform.

Varför använder sig då företagen av denna löneform? För att ta ett exempel menar Högskolan Dalarna att *"lönesättningen ska stimulera till kompetensutveckling och ansvarstagande"*⁵. De menar vidare att *"genom att utveckla den egna kompetensen och på den grunden uppnå bättre resultat i arbetet eller åta sig mer kvalificerade arbetsuppgifter ska anställda kunna påverka sin löneutveckling"*. Det handlar alltså om att företagen skapar incitament som motiverar de anställda att på bästa möjliga sätt utföra sitt arbete.

När företagen använder lönen som styrmedel innebär det att den används som ett medel för att nå företagets uppsatta mål. Enligt Lantz är lönen

³ Edgren, J, et al, (2001), "Strukturrapport 2001 – företagandets villkor"

⁴ Ibid

⁵ Högskolan Dalarna, (2000), "Lönepolicy, med kriterier för individuell lönesättning"

tillsammans med andra styrmedel en del i ledningen av verksamheten⁶. Han menar att den har en central betydelse i organisationen och rätt utnyttjad är den en bidragande orsak till verksamhetens utveckling.

I arbetsgivarorganisationernas skrifter poängteras att en förutsättning bör gälla vid tillämpning av individuell lönesättning för att den ska fungera som styrmedel⁷. De menar att det är viktigt att de anställda förstår grunderna för lönesättningen. Lantz utvecklar detta genom att säga att det inte räcker med att bedömningskriterierna är kända för de anställda, det vill säga att de anställda har blivit informerade om kriterierna, utan en annan viktig faktor är att kommunikationen fungerar i organisationen⁸. Han menar att kommunikationen mellan ledningen och de anställda är en nyckel till framgång för att få medarbetarnas förståelse för bedömningskriterierna.

Men varför är då kommunikation viktigt? För att en verksamhet ska kunna vara framgångsrik med sin lönesättning krävs att ledarna har förmågan att kommunicera⁹. Lantz menar, genom att chefen tillsammans med sina anställda går igenom och bedömer arbetsprestationen, sätter individuella mål samt bedömer övriga utvecklingsinsatser får denne en konsekvent grund för lönesättningen. Han menar vidare att då den individuella lönesättningen förutsätter någon form av bedömning av arbetsprestationen, är det den närmaste chefen som bäst kan göra denna bedömning. Bedömningen förutsätter en strukturerad dialog mellan chef och medarbetare och genomförs inte denna dialog faller grunden för den individuella lönesättningen.

Som vi kan se är det en del faktorer som har betydelse för att den individuella lönesättningen ska fungera som styrmedel. Då många personer vi samtalat med antyder att den individuella lönesättningen i många fall inte fungerar, vill vi se om det fungerar i "verkligheten". Detta leder oss till vår fråga.

⁶ Lantz, J, (1995), "Att sätta lön – Grunder för lönesättning"

⁷ Nilsson, T, (2000), "Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB"

⁸ Lantz, J, (1995), "Att sätta lön – Grunder för lönesättning"

⁹ Ibid



1.2.2 Problemformulering

Med hänsyn tagen till ovanstående diskussion har vi valt att ställa följande fråga:

- ❖ Fungerar löneformen, i enlighet med de i litteraturen uppställda faktorer, i de verksamheter som säger att de tillämpar individuell lönesättning?

1.2.3 Syfte

Vårt syfte är att se om de verksamheter vi undersökt verkligen tillämpar individuell lönesättning som det beskrivs i vår problemformulering. Detta gör vi genom att undersöka ett antal faktorer. En faktor som är viktig är att kommunikationen fungerar i verksamheten. Dessutom ska de anställda känna till, förstå och acceptera bedömningskriterierna för lönen. Det ska även finnas en koppling mellan bedömningskriterierna och verksamhetens mål. Slutligen måste även feedbacken till de anställda fungera. Om dessa faktorer inte uppfylls fungerar inte löneformen som styrmedel.

2 METOD

I detta avsnitt har vi för avsikt att visa läsaren vår ansats med denna uppsats. Vi kommer dessutom att beskriva hur vi samlat in och sammanställt det empiriska materialet.

2.1 Undersökningsmetod

För att uppnå syftet med vår uppsats har vi valt att göra en undersökning som är både kvantitativt och kvalitativt inriktad. En kvantitativ ansats används då syftet med undersökningen är att samla in begränsad information från många respondenter¹⁰. Denna metod används med fördel när det finns data som kan mätas antingen genom matematisk eller statistisk metod. Då vi har för avsikt att mäta till exempel hur många som känner till, förstår och accepterar bedömningskriterierna för den individuella lönesättningen har vi valt att göra en kvantitativt inriktad uppsats med avseende på insamlingsmetoden. Vid analys av materialet kommer vi även att använda oss av en kvalitativ ansats, då vi tar hänsyn till respondenternas inställning till den individuella lönesättningen.

2.2 Datainsamlingsmetod

Vi började med att diskutera hur vi på bästa sätt skulle samla in data till empirin. Först funderade vi på att observera de respondenter vi hade för avsikt att ha med i undersökningen, men eftersom denna metod anses tidskrävande begränsades vår möjlighet att använda oss av den. Vi ansåg även att ämnet vi valt kan vara besvärligt att observera och att det kan vara svårt att få sitta med vid lönesamtal, då lön är ett känsligt ämne för många. Lundahl et al menar att som utomstående närvara vid lönesamtal kan vara en störande faktor för de anställda¹¹. De menar att de studerande personernas sätt att tänka och agera kan påverkas och störas vid observation och att detta kan leda till ett avvikande beteende som i sin tur påverkar observationsinnehållet.

¹⁰ Lundahl, U, et al, (1999) "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"

Vi bestämde oss för att använda oss av enkäter, en vanlig insamlingsmetod vid kvantitativa studier, som med fördel kan utformas på ett sätt som gör att datan blir mätbar¹². Nackdelen med enkäter är att bortfallet ofta blir stort, därför valde vi att själva tillsammans med respondenten fylla i enkäten i samband med en personlig intervju. Fördelen vi såg med att göra personliga intervjuer var att det fanns möjlighet till följdfrågor.

Sammanställningen av frågeformuläret gjorde vi genom att plocka ut information ur det teoretiska material vi samlat in. Det var främst genom uppsatsens problemformuleringar vi kunde urskilja vad som skulle ligga till grund för formuläret. Vi lade fram olika förslag till frågor och plockade ut de som verkade passa vår uppsats bäst. Därefter satte vi samman ett material med både öppna och slutna frågor, det vill säga frågor där respondenterna kunde svara ja eller nej samt frågor där de kunde utveckla sitt resonemang, i en som vi ansåg det logiskt ordning.

För att testa frågorna, tillfrågades en person att hjälpa oss med detta. Testpersonen tyckte inte att frågorna var svåra att besvara eller att förstå, men hade dock vissa önskemål om justeringar. Efter några små justeringar fick de testade frågor ligga till grund för vårt formulär.

Vi har förutom empiriskt material använt oss av informationsblad från respondenternas olika verksamheter i presentationen av dessa i avsnitt fem. Detta material fick vi av de anställda i samband med intervjuerna. Vi har dessutom tagit kontakt med de lönesättande cheferna via telefon för att få information om bedömningskriterierna för den individuella lönesättningen.

2.3 Val av respondenter

När vi bestämt hur vi skulle gå tillväga med undersökningen blev det dags att bestämma vilka våra respondenter skulle bli. Vi kom överens om att vi skulle

¹¹ Ibid

satsa på att intervjua 20 personer ur olika verksamheter med olika förhållanden till sin lönesättande chef. Med tanke på att organisationer är olika uppbyggda, det vill säga att de har vertikala eller horisontella beslutsvägar, valde vi att inrikta oss på att finna dessa personer i vad vi ansåg skilda områden. Vi sökte upp tio personer verksamma i den kommunala sektorn och vi tog kontakt med personer i två mindre privata företag. Valet av respondenter grundade sig på att vi trodde att de som arbetar i offentlig verksamhet utför sitt arbete utan att chefen närvarar, det vill säga att det finns en distans mellan de anställda och chefen. De anställda i de privata företagen däremot ansåg vi hade ett mer nära förhållande till sin chef. Tyvärr blev det så att i det ena privata företaget endast arbetade fyra anställda vilket gjorde att vårt på förhand bestämda omfång av respondenter minskades med en person. Vi fick alltså tag på 19 personer som var med på att låta sig intervjuas. Vi valde att endast intervjua de anställda i verksamheterna, detta för att vi ville komma åt deras syn på individuell lönesättning.

2.4 Intervjuprocessen

När frågeformuläret var färdigt och respondenterna utvalda var det dags att sätta i gång med intervjuerna. Vi tog kontakt med de personer vi hade för avsikt att intervjua, vissa genom att besöka verksamheterna och andra via telefon, för att bestämma tid och plats för intervju.

Intervjuerna skedde i enskilt rum med oss och respondenten. Vi presenterade oss först och berättade kort om vår uppsats. Därefter lovade vi anonymitet för att respondenterna inte skulle känna sig obekväma i sin position. Vi fick en känsla av att frågor angående lönesättning var känsligt och stämningen lättade betydligt när vi sa att vi inte var intresserade av hur stor lön de anställda hade.

¹² Eriksson, L, et al, (1999) "Att utreda forska och rapportera"



2.5 Sammanställning av data

När intervjuerna var genomförda sammanställde vi svaren i ett dataprogram för att se om och hur svaren skiljde sig åt mellan respondenterna. Detta gjorde vi för att underlätta för oss själva när vi sedan skulle sammanställa empirin. Vi grupperade respondenterna efter vilken verksamhet de tillhörde för att kunna synliggöra eventuella skillnader mellan dessa. De kommentarer som förekom i intervjuerna, sammanställde vi på separata papper. Den totala sammanställningen av datan fick sedan ligga till grund för vår empiri.

3 HISTORIK OM INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING

Vi kommer i detta avsnitt att ge läsaren en mjukstart inför teoriavsnittet genom att presentera lite historik om individuell lönesättning.

I material som handlar om behovet av individuell lönesättning ges intrycket att det är något helt nytt, något som tillkommit på senare år. Nilsson menar emellertid att detta är en missuppfattning¹³. Han säger att individuell lönesättning för privatanställda tjänstemän har funnits sedan 1930- talet. I produktionssystem som karakteriserades av arbetsdelning och byråkratisk styrning med ett stort inslag av individuellt arbete infördes och utvecklades lönesystemet särskilt under 1950-och 60- talet.

Kraven på att kollektivanställda inom den privata sektorn och anställda inom den offentliga sektorn ska omfattas av individuell lönesättning har ökat under 1990-talet¹⁴. Förklaringen till det är att de gamla ackords- och tariffönerna inte längre anses hålla måttet. Detta för att de är anpassade till det gamla produktionssystemet. De nya flexibla sätten att producera varor och tjänster kräver därför nya modeller för lönesättning och den modell som står i fokus är individuell lönesättning.

Det är framförallt arbetsgivarna som har drivit frågan om individuell lönesättning¹⁵. Sedan några år har dock allt fler fackliga organisationer intagit en mer positiv hållning till denna löneform. Inom flera LO-förbund är tveksamheten på vissa håll stor men några av de större förbunden, som exempelvis Kommunal, har officiellt accepterat individuell lönesättning, samtidigt som de pekar på riskerna med systemet. Metallindustriarbetareförbundet har godtagit den individuella lönesättningens principer, detta genom kompromisser med arbetsgivarparten i avtal.

¹³ Nilsson, T, (2000), "Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB"

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

4 TEORI

Vi kommer här att presentera de teorier vi anser mest lämpade som underlag för den analys vi kommer att genomföra i avsnitt sex.

4.1 Styrning

Då vi valt att se individuell lönesättning som ett styrmedel kommer vi först att beskriva vad olika författare har sagt om styrning och olika styrmedel för att sedan gå vidare till individuell lönesättning som styrmedel.

4.1.1 Definition

Det finns många olika definitioner av begreppet styrning. Den vi valt är Anthony och Govindarajan's, vilka definierar begreppet styrning som: *"Management control is the process by which managers influences other members of the organization to implement the organization`s strategies"*¹⁶. Styrning handlar alltså om att styra de anställda till att arbeta mot organisationens mål.

Bergstrand säger att företagen ofta talar om att de använder sig av målstyrning, men att det emellertid är en fråga om att nå ekonomiska mål¹⁷. Han menar då att styrsystemet kan preciseras till att handla om den speciella form av målstyrning som räknas till ekonomisk styrning. Han förklarar ekonomisk styrning med att det formuleras ekonomiska mål, för ett företag eller en enhet inom företaget, vilka ges rimligt stor frihet att använda sig av olika medel för att nå dessa mål.

Enligt Kullvén är ekonomisk styrning en process som innebär att information samlas in så att ledningen kan göra välgrundande bedömningar samt fatta beslut¹⁸. Han menar dock att denna styrning inte bara handlar om att samla in information, utan även att sprida den så att de anställda har informationen tillgänglig och att de ges en möjlighet att förstå den.

¹⁶ Anthony, R N, et al, (2001) *"Management Control System"*

¹⁷ Bergstrand, J, (1997) *"Ekonomisk styrning"*

4.1.2 Olika styrmedel

Enligt Ax et al kan ett styrmedel ses som ett hjälpmedel för att kunna utföra ekonomistyrningens uppgifter¹⁹. De menar att det finns tre typer av styrmedel:

1) Formella styrmedel så som budgetering, internprissättning och internredovisning. De formella styrmedlena är själva kärnan av ekonomistyrningen, här finns allt som vanligtvis associeras med begreppet ekonomistyrning.

2) Organisationsstruktur innefattar många aspekter och några centrala är verksamhetens utformning, arbetets utförande, ansvar och personalstruktur. De som har starkast koppling till ekonomistyrningen är organisationsform, ansvarsfördelning och belöningsystem. Då det är här den individuella lönesättningen kommer in i styrningen kommer vi att utveckla detta vidare nedan.

3) Mindre formaliserade styrmedel så som företagskultur, ledningsstöd och lärande. Även om tyngdpunkten ligger på de formella styrmedlena och organisationsstrukturen har betydelsen av de mindre formaliserade styrmedlen fått genomslag under de senaste åren. Detta klassas som ett mjukare styrmedel och innebär att de anställda kommer mer i fokus än tidigare. Företagen lägger mycket mer tid till att utröna om de anställda trivs och se till att ett bra klimat upprätthålls²⁰.

4.1.3 Organisationsstruktur

Jacobsen et al menar att med begreppet organisationsstruktur menas hur arbetsuppgifterna fördelas och hur organisationen styrs och samordnas mot verksamhetens mål²¹. De hänvisar till Egeberg som säger att denna struktur ger normer och skapar förväntningar på beteendet genom att kalla organisationsstrukturen "formell normativ struktur". De menar att avsikten med organisationsstrukturer är att försäkra sig om en viss regelbundenhet och

¹⁸ Kullvén, H, (2001) *"Ekonomisk styrning - grunder och perspektiv"*

¹⁹ Ax, C, et al, (2001), *"Den nya ekonomistyrningen"*

²⁰ Ibid

²¹ Jacobsen, D I, et al, (1997) *"Hur moderna organisationer fungerar"*

förutsägbarhet i det beteende som olika personer uppvisar i en organisation. Ändamålet är att påverka de anställdas organisationsbeteende.

4.1.3.1 Organisationsformer

Ax et al tar upp två olika beskrivningsmodeller av företag, där det ena beskriver företaget som en hierarki²². Den andra beskrivningen är av företaget som en värdekedja, det vill säga horisontellt. Det finns ett par skillnader mellan dessa former av organisationer. Den första är att beslutsvägarna i den hierarkiska strukturen oftast tar längre tid. Detta för att besluten ska fattas i många led innan det slutgiltiga beslutet tas. Företagsmiljön har förändrats under de senaste årtiondena och Ax et al menar att många organisationer har upptäckt fördelarna med mer vertikala organisationer just för att förkorta beslutsvägarna. En annan fördel, enligt Ax et al, är att risken för förlorad information minskas genom de kortare beslutsvägarna.

En annan skillnad mellan dessa organisationsformer är att i den vertikala strukturen främjas samarbetet mellan de anställda. Enligt Ax et al finns det en risk för revirbeteende i den hierarkiska strukturen då uppbyggnaden oftast består av enskilda funktioner som arbetar för sig själva²³. Detta kan resultera i bristande intresse och förståelse för andras arbete.

Goldstein beskriver privata verksamheter som mer uppgiftsorienterade och de offentliga som mer rollorienterade²⁴. Han menar att i de privata verksamheterna är det viktigt att få det tydliga målet uppnått. Däremot i de offentliga verksamheterna med dess vagt formulerade mål, blir de sociala rollerna, det vill säga vem man är i organisationen det mest betydelsefulla. Ett uttryck för detta är att i offentlig verksamhet betonas ofta utbildningsbakgrunden och den formella behörigheten, medan i privata verksamheter fokuseras det mer på den individuella förmågan. En

²² Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

²³ Ibid

²⁴ Granér, R, (1991), "Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi"

konsekvens av detta kan vara att konflikter tenderar att få större utrymme i offentliga verksamheter på grund av dess rollorientering.

4.1.3.2 Belöningsystem

Belöningsystem används i många företag och det finns en del olika syften till varför dessa system nyttjas. Enligt Ax et al är kanske det vanligaste skälet att motivera de anställda till att prestera något utöver det vanliga²⁵. Ett annat skäl kan vara att få de anställda till att stanna kvar i företaget. Belöningar är inte endast av finansiell karaktär utan även av icke finansiell karaktär i form av ledighet eller befordran. Belöningar kan riktas mot såväl individer som grupper. Vid individuella bedömningar gäller dock att inte favorisera någon eller att belöna fel person. Men det finns ändå de som inte bidrar lika mycket som andra men som blir belönade ändå, vilket kan skapa missnöje och dålig stämning som kan motverka syftet med belöningsystemet.

Vissa författare väljer att se individuell lönesättning som en del av företagets belöningsystem, där individuella belöningar tilldelas individen på grundval av en utvärdering av vederbörandes insats och resultat²⁶. Jacobsen et al menar att förutsättningen för att kunna utnyttja individuella belöningar på ett sätt som uppfattas som rättvist av de flesta, är att det måste vara möjligt att utvärdera och bestämma den enskildes insats och bidrag till förverkligandet av de organisatoriska målen. De menar att det är något som saknas i många fall. De förklarar det med att ofta ställs företagen inför arbetssituationer där de anställda är ömsesidigt beroende av varandras insats och då är det inte bara den enskildes insats utan också vad kollegerna gör som visas i det resultat som produceras. Detta gör att det inte är möjligt att utveckla rättvisa kriterier för att bestämma vad den enskilde bidrar med.

De menar vidare att det är viktigt att individen känner till organisationens mål och att den anställde känner sig delaktig i processen.

²⁵ Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

²⁶ Jacobsen, D I, et al, (1997), "Hur moderna organisationer fungerar"

En stor svårighet med individuell lönesättning enligt Persson är att det är komplicerat att bedöma eller mäta en individs arbetsinsats²⁷. Han menar att i detta läge gäller det att vara så rättvis som möjligt i sin bedömning. Annars finns det risk för att det blir andra faktorer än arbetsinsatsen som bedöms. Med detta menar Persson att det kan finnas risk för att lönen blir en social och personrelaterad företeelse istället. I det här fallet fungerar inte lönen ett positivt styrmedel.

I en bok utgiven av arbetsgivarverket framhålls att ledningens uppgift är att få individen att förstå sambandet mellan arbetsresultat och lön²⁸. De säger att förutsättningen för detta är att det finns en koppling mellan lönen och vad den anställde presterar. Det gäller även för ledningen att kunna styrka sin lönesättning för att på så vis nå framgång med den individuella lönesättningen. De menar att när den anställde känner till och accepterar bedömningskriterierna, skapas en positiv effekt som medför att den individuella lönesättningen fungerar som ett effektivt styrmedel.

Konsultföretaget Thesis menar att som lönesättande chef våga använda detta styrmedel kräver väl framtagna kriterier samt att kriterierna är väl förankrade bland de anställda. De menar dessutom att det är viktigt att det finns en koppling mellan verksamhetens mål, den anställdes lön och bedömningskriterierna²⁹. Lantz utvidgar detta resonemang och säger att kommunikationen från ledningen till de anställda är nyckeln till framgång för att få medarbetarnas förståelse för bedömningskriterierna³⁰. Alpsten betonar att ju större avståndet är mellan de anställda och ledning, desto bättre måste den interna kommunikationen fungera för att alla ska kunna medverka till företagets gemensamma mål³¹.

²⁷ Persson, B, (1994), "Incitamentlöner"

²⁸ Arbetsgivarverket (1995) "Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft och känslor"

²⁹ Produktblad från Thesis, "Att våga vara lönesättande chef"

³⁰ Lantz, J, (1995), "Att sätta lön – Grunder för lönesättning"

³¹ Alpsten, C, (1994), "Lyssna, Bearbeta, Förmedla "

4.2 Kommunikation

Då vi ser att kommunikation är en av förutsättningarna för att styrmedlet ska fungera vill vi i detta avsnitt gå närmare in på begreppet kommunikation.

4.2.1 Definition

Jacobsen et al menar att kommunikation är det som knyter samman människor i sociala system, ger motivation och skapar förutsättningar för styrning och kontroll³². Enligt Engquist betyder kommunikation rent språkligt att *"göra gemensam"* eller *"dela något med någon"*³³. Han menar att parternas uppfattning är det som delas i en kommunikationssituation, det vill säga deras olika bilder av verkligheten. Kommunikation innebär att parterna talar med varandra för att klargöra hur var och en uppfattar ämnet som diskuteras. Det gäller att skapa förståelse för varandras uppfattning om den så kallade verkligheten.

Enligt Hall definieras kommunikation som: *"en överföring av information, idéer, åsikter och känslor från en person eller grupp till en annan"*³⁴. Granér beskriver kommunikation som *"ett sätt på vilket två eller flera deltagare interagerar eller utbyter budskap så att de ömsesidigt påverkar varandra"*³⁵. Han liknar kommunikation vid ett blodomlopp som sammanbinder organisationens olika delar. På detta vis tillförs ny näring i form av information, upplevelser, kunskaper och erfarenheter. Detta gör det möjligt för de anställda att förhålla sig till varandra och där kommunikationen är ett medel som gör att processer uppstår och utvecklas. Enligt Palm och Windahl står begreppet kommunikation för att *"tala med"*, en process som är ömsesidig, för ett utbyte av meddelanden mellan sändare och mottagare³⁶.

Enligt flera författare använder vi till vardags begreppen kommunikation och information synonymt. Dessa är dock enligt Engquist inte fullt utbytbara³⁷.

³² Jacobsen, D I, et al, (1997), *"Hur moderna organisationer fungerar"*

³³ Engquist, A, (1994), *"Kommunikation på arbetsplatsen"*

³⁴ Jacobsen, D I, et al, (1997), *"Hur moderna organisationer fungerar"*

³⁵ Granér, R, (1991), *"Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi"*

³⁶ Palm, L, et al, (1989), *"Kommunikation – teorin i praktiken"*

³⁷ Engquist, A, (1994), *"Kommunikation på arbetsplatsen"*

Han menar att information brukar reserveras för innehållet i kommunikationsprocessen. Enligt Engquist talas det ibland om en informationsprocess, där individen tar del av informationen, behandlar, tolkar och minns den. Han menar att i vardagliga sammanhang talar vi om information som en process, som karaktäriseras av att något överförs från en sändare till en mottagare. Han menar vidare att specifikt för information i denna betydelse är att den är en envägsprocess och att information då står för att *"tala till"*. Enligt Engquist är alltså kommunikation en verksamhet som äger rum mellan två eller flera personer, vilket är detsamma som att säga att den är ömsesidig. Därför är det enligt honom så att det ganska vanliga uttrycket *"envägskommunikation"* är meningslöst och därför bör ersättas med *"information"* då hänsyftning görs till att en person överbringat ett budskap till en annan.

Då vi håller med Engquist i vad han säger vill vi här passa på att visa hur vi ställer oss till begreppet kommunikation och förklara vad det innebär för oss. Vi menar att kommunikation innebär att någon förmedlar något till någon annan. Denna förmedling kan ske på olika sätt och vi väljer att göra en uppdelning mellan att bli informerad (alternativt ha informationen tillgänglig) och att bli kommunicerad. Att kommunicera innebär enligt oss att föra en dialog runt den givna informationen och att informera innebär att överföra informationen via brev, anslag, e-post och dylikt.

4.2.2 Verbal och icke-verbal kommunikation

Engquist menar att kommunikation med hjälp av ord kallas verbal eller digital kommunikation oavsett om den sker i tal eller skrift³⁸. Den typen av kommunikation är oftast alltför simpel för att kunna uttrycka känslor. Han menar att då kan kanske metaforer eller liknelser ge en bättre förståelse. Fortfarande är kommunikationen verbal men kanske mer målande, eftersom den består av bilder som kanske bättre kan ge upphov till känslor än en verbal beskrivning utan bilder. När inte ens metaforer räcker kan kanske känslor som

³⁸ Ibid

kärlek, ömhet, vrede eller avsky bättre förmedlas med tonfall, ansiktsuttryck eller med kroppen i övrigt. En verbal beskrivning skulle bli alltför bristfällig.

Allt icke verbalt språk kallas, enligt Engquist, analogt³⁹. Engquist säger att utan att mena det kan en chef säga *"Här vill jag att alla skall säga vad man tycker"*. När han säger så kommer han med olika signaler, till exempel kroppshållning, ansiktsuttryck och tonläge att visa sin verkliga uppfattning. Engquist menar att han med sina motstridiga budskap blir motsägande och att medarbetarna i första hand noterar det analoga budskapet. Han menar vidare att det finns flera skäl till att människor i första hand rättar sig efter icke verbala meddelanden. Dels anses det analoga uttryckssättet vara mer ursprungligt än det verbala, dels är det lättare att ljuga och förstå sig verbalt.

4.2.3 Olika kommunikationskanaler

Enligt Jacobsen och Torsvik är det budskapets karaktär och ändamål samt hur relationen mellan avsändare och mottagare ser ut som ofta ligger till grund för valet av kommunikationskanal⁴⁰. De menar att om budskapet är komplicerat, tvetydigt eller på annat sätt kan missförstås kan ett möte vara att föredra. Detta för att det ger det bästa tillfället att förmedla omfattande information. Avsändaren får också omedelbart feedback på informationen och kan då försöka rätta till eventuella missförstånd och oklarheter samt anpassa argumentationen till mottagarens reaktion på budskapet. De menar vidare att om budskapet däremot är av enkel, rutinmässig karaktär är det naturligt att använda de formella kanaler som finns etablerade för sådan kommunikation. Det finns enligt Alpsten många sätt att ha en dialog med medarbetare, chefer och kolleger⁴¹. Hon menar att utvecklingssamtalen är ett planerat och strukturerat arbetssamtal mellan chef och medarbetare, där båda parter kan utvecklas samtidigt som den anställde får respons på arbetsresultat och utveckling i arbetet. Hon menar vidare att det regelbundna mötet i

³⁹ Engquist, A, (1994), *"Kommunikation på arbetsplatsen"*

⁴⁰ Jacobsen, D I, et al, (1997), *"Hur moderna organisationer fungerar"*

⁴¹ Alpsten, C, (1994), *"Lyssna, Bearbeta, Förmedla"*

arbetsgruppen, är den viktigaste kommunikationskanalen för både chef och anställd. Här fattas gemensamma beslut, skapas visioner och sätts mål, resultat följs upp och respons ges till varandra.

4.2.4 Feedback

Enligt Fiske betyder feedback en överföring av mottagarens reaktion tillbaka till avsändaren⁴². Han menar att feedback har som huvudfunktion att hjälpa kommunikatorn att anpassa meddelandet till mottagarens behov och gensvar. Han menar att den dessutom har ett antal underordnade funktioner där den viktigaste är att feedback hjälper mottagaren att känna sig delaktig i kommunikationen. Att vara medveten om att kommunikatorn tar hänsyn till vår reaktion gör oss mer benägna att acceptera dennes meddelande.

Fiske menar vidare att vissa kommunikationskanaler försvårar feedback avsevärt⁴³. Han säger att telefoner och liknande tillåter växelvis sändning och att det då kan utföras vissa feedbackfunktioner. Han menar dock att denna feedback är av en annan typ än den samtidiga feedback som sker vid kommunikation ansikte mot ansikte.

⁴² Fiske, J, (1990), "Kommunikationsteorier"

⁴³ Ibid

5 EMPIRI

Vi kommer i detta avsnitt att presentera resultatet av våra empiriska studier. Totalt har vi intervjuat 19 personer i fyra olika verksamheter. Vi inleder varje delavsnitt med en presentation av respondenterna och den verksamhet de arbetar i.

5.1 Förskolan

Vi intervjuade fem anställda i en förskola belägen i Ronneby. Samtliga respondenter var kvinnor som arbetat i verksamheten mellan ett och tio år. Förskola är det som i dagligt tal kallas "dagis" och arbetet innebär i stora drag att ta hand om barn som ännu inte uppnått skolålder. Den aktuella verksamheten har funnits länge och det har fram till för ett par år sedan tillämpats kollektiva löneavtal, då den individuella lönesättningen infördes. Kriterierna för lönen är:

- ❖ Ansvar för uppdraget, det vill säga att den anställde aktivt deltar i planeringar, visar lojalitet mot uppsatta mål, håller tidsplaner och ser till att det är ordning och reda.
- ❖ Samarbetsförmåga och social kompetens, som innebär bland annat att den anställde ska bidra till att skapa ett positivt arbetsklimat.
- ❖ Bidra till förnyelse och utveckling av verksamheten, med detta menas att den anställde ska komma med egna idéer och förslag till lösningar. Det innebär även att den anställde ska ta ansvar för sin egen kompetensutveckling som är till gagn för verksamheten.

5.1.1 Förhållandet till bedömningskriterierna

Fyra av fem respondenter sade att de kände till bedömningskriterierna. Av de fyra som svarat att de kände till kriterierna menade en att först blev de anställda informerade om kriterierna, därefter anordnades ett möte där samtal fördes kring dessa för att förtydliga dem. En annan av de fyra jakande respondenterna sade: *"Jag har tillgång till kriterierna, men jag kan dem inte i huvudet."* Som motsats till detta gav den person som saknat kännedom om

kriterierna, som förklaring till detta att *"Chefen har inte talat om dessa för de anställda"*.

Tre personer sade att de förstod innebörden av kriterierna och en person menade att denna förståelse saknades. I det senare fallet gavs förklaringen att detta berodde på oklara mål, det vill säga verksamhetsmål. Den person som saknat kännedom om kriterierna kunde av naturliga skäl inte svara på frågan.

Fyra av fem respondenter menade att de accepterade kriterierna, tilläggas bör dock att den person utan kännedom om kriterierna, inte kunde svara på frågan. En av de respondenter som sade sig acceptera bedömningskriterierna sade: *"Kriterierna är bra, men de tillämpas inte."* Förklaringen till detta var: *"Chefen har ingen aning om hur det fungerar i verksamheten."*

Hur de anställda fått reda på bedömningskriterierna varierade. Av de fyra som sagt sig känna till bedömningskriterierna angav tre personer att de blivit informerade via brev från lönesättande chef och en person sade att information om kriterierna stod att läsa i fackets tidning.

Den person som saknade kännedom om kriterierna kunde inte svara på frågan. Hon sade däremot att hon skulle vilja få reda på dessa genom samtal med lönesättande chef.

Samtliga respondenter kände till verksamhetens mål, men få av dem såg kopplingen mellan dessa mål och bedömningskriterierna. Vissa var tveksamma till om det fanns någon koppling, andra visste inte alls. Däremot sade någon att *"denna koppling borde finnas"*.

5.1.2 *Kontakten med lönesättande chef*

Samtliga respondenter var medvetna om vem som satte deras lön. Fyra av fem sade att rektorn för barnomsorgen var lönesättande chef. En person sade

att det var flera som tillsammans satte hennes lön, däribland rektorn för barnomsorgen.

Det framkom att det tillämpades lönesamtal med lönesättande chefen, en gång om året. Någon menade att om anställningsformen ändrades hölls lönesamtal oftare än en gång per år. En person sade att lönesamtal hölls på den anställdes initiativ, det vill säga att det inte fanns några planerade lönesamtal. En av de fem tillfrågade hade inte haft något lönesamtal sedan anställningen påbörjats ett år tidigare.

Majoriteten av de intervjuade påtalade att lönesamtalet inte var något renodlat lönesamtal utan ett kombinerat löne- och medarbetarsamtal. Samtliga, bortsett från den person som inte haft lönesamtal, kände att de fick ett personligt utbyte av lönesamtalet, det vill säga att de kände sig delaktiga i dialogen som fördes mellan lönesättande chef och den anställda. En person sade dock att chefens förberedelser inför mötet var bristfälliga.

Då vi frågade om kontakten med lönesättande chef utöver lönesamtalet blev svaren överensstämmande. Samtliga sade att de träffade sin lönesättande chef i genomsnitt två gånger per månad i samband med planerade möten, då lönesättande chef besökte verksamheten. Av den tid chefen avsatt till att besöka verksamheten åtgick enligt en av de intervjuade cirka fem minuter till att gå runt i verksamheten, vilket hon ansåg var för lite. Resterande tid gick till att hålla mötet, oklart hur mycket. Det framkom att dessa möten mer kunde ses som informationsmöten, detta därför att ingen vidare dialog fördes mellan chefen och de anställda. En person sa att hon utöver dessa möten hade telefonkontakt med lönesättande chef flera gånger i veckan. Oftast berodde denna kontakt på att den anställda sökte chefen och inte tvärtom.

På frågan om hur respondenterna trodde att lönesättande chef fått reda på vad de presterat blev svaren genomgående att detta skedde genom samtal. Vad som skilde sig mellan respondenternas svar var vem de fört samtal med.

En person sade att samtal fördes med lönesättande chef medan en annan sade att det var så att chefen enbart samtalade med den berördes kollegor. Vidare framkom att någon upplevde att arbetsinsatsen spred via rykten, det vill säga att ingen direkt blev tillfrågad om någon annans arbetsprestation.

Tre av de intervjuade sade att lönesättande chef genom samtal, vid fysiska möten med den anställde, förklarade varför de fått en viss lön. En person sade att detta förmedlades via telefon. En annan sade att lönesättande chef inte alls gav någon förklaring till lönesättningen.

På frågan om de anställda fick löpande feedback svarade fyra personer att de saknade detta, medan samtliga menade att de ville ha feedback på sitt arbete. Förklaringar till varför de önskade feedback var exempelvis att de ville *"få bekräftelse på sitt arbete"* samt *"en sporre för att vidareutvecklas"*. En person menade vidare att lönesättande chef inte var intresserad av vad de gjorde i sitt arbete och att feedback skulle göra att de kände att chefen intresserade sig för detta. En person sade *"Chefen är inte intresserad av vilka kunskaper jag har eller vad jag gör"*.

Samtliga önskade få både positiv och negativ feedback på sin arbetsprestation. Någon påtalade att de bortsett från chefens feedback, kontinuerligt fick feedback från sina arbetskamrater. En person kommenterade behovet av feedback med *"jag prioriterar att bli sedd framför mer pengar i lönekuvertet"*.

Fyra av fem tillfrågade var på det stora hela nöjda med kommunikationen mellan dem och lönesättande chef. På frågan om förbättringar kunde göras svarade tre av fem ja, med argument så som:

- ❖ *"Chefen bör ägna mer tid i verksamheten, för att lära känna personalen."*
- ❖ *"Chefen och de anställda bör träffas oftare, mer kommunikation och feedback är nödvändigt."*

- ❖ *”Chefen måste prioritera sina anställda genom att medverka på planerade möten och gå runt i verksamheten.”*

Fyra av fem ville att lönesättande chef skulle finnas i den fysiska verksamheten. En av dessa fyra sade att det skulle ge en rättvisare bild vid bedömningen av de anställdas prestation.

5.2 Hemtjänsten

Vi intervjuade fem anställda i en hemtjänstgrupp i Ronneby. Samtliga respondenter var kvinnor som arbetat i verksamheten mellan fem och 15 år. Den aktuella verksamheten har cirka 15 anställda och det dagliga arbetet består i att ta hand om äldre och sjuka människor. Kollektiva löneavtal har tillämpats fram till för ett par år sedan, då individuell lönesättning infördes. Kriterierna för lönen är liksom i förskolan att:

- ❖ Ansvara för uppdraget och visa lojalitet mot uppsatta mål. Men även att hålla tidplaner och se till att det är ordning och reda.
- ❖ Inneha samarbetsförmåga och socialkompetens
- ❖ Bidra till förnyelse och utveckling av verksamheten

5.2.1 Förhållandet till bedömningskriterierna

Tre av fem tillfrågade svarade att de kände till bedömningskriterierna för lönen. En av personerna som svarat nej på frågan om kännedom kommenterade det med: *”Inom kommunen har vi samma lön beroende på utbildning och erfarenhet”*.

På frågan om de anställda förstod och accepterade kriterierna svarade två personer att de gjorde det. Tre personer valde att inte svara på frågorna varav en sagt att kännedom om bedömningskriterierna fanns.

De tre personer som kände till bedömningskriterierna hade fått reda på dessa via samtal med lönesättande chef. De personer som saknade kännedom om

kriterierna sade att de skulle vilja få reda dessa via samtal med lönesättande chef alternativt facket samt lönesättande chef alternativt annan chef.

Alla tillfrågade kände till verksamhetens mål men ingen kunde se en koppling mellan bedömningskriterierna och målen för verksamheten. En person påpekade att det var dåligt att denna koppling saknades och en annan sade att beslutet tas utanför den fysiska verksamheten.

5.2.2 *Kontakten med lönesättande chef*

Fyra av fem tillfrågade visste vem som satte deras lön. Av dessa var det en person som sade att det tillämpades lönesamtal, resterande tre sade att något sådant inte förekom. En av de tre som sade att lönesamtal inte förekom gav förklaringen att *“facket brukar meddela när lönen höjs”*. Den person som inte visste vem som satte lönen sade även hon att det inte tillämpades lönesamtal med förklaringen att det berodde på tidsbrist. Den person som menade att lönesamtal förekom sade att dessa hölls med lönesättande chef en gång om året. Hon tyckte dock att lönesamtalen fungerade på ett otillfredsställande sätt.

På frågan om hur ofta de träffade sin lönesättande chef bortsett från lönesamtalen blev svaren i tre fall av fem var 14:e dag i samband med gruppmöte. Den person som svarat nej på frågan om hon visste vem som satte lönen svarade *“om det är enhetschefen, varannan vecka på gruppmöte”*. En person sade att hon aldrig träffade sin lönesättande chef.

På frågan om hur de trodde att lönesättande chef fått reda på vad de presterat blev svaren:

- ❖ *“Muntligt, genom arbetskamrater.”*
- ❖ *“Kan de veta något?”*
- ❖ *“Det får de inte!”*

Två personer svarade att de inte visste hur lönesättande chef fått reda på vad de presterat.

Samtliga respondenter var överens om att lönesättande chef inte förklarade varför de fått en viss lön. Detta berodde enligt en person på dålig kommunikation.

På frågan om de anställda fick löpande feedback, svarade två att de fick detta av sina arbetskamrater. Resterande tre sade att de inte fick någon feedback alls men att denna var önskvärd. Motiveringen till detta var att de anställda ville ha uppmuntran och stöd i sitt arbete, en form av bekräftelse på att de gör ett bra arbete. En person sade *“chefen är inte speciellt stödjande, visar sällan någon uppskattning”*.

På frågan om de anställda var nöjda med kommunikationen svarade samtliga att de inte var det. Således var alla eniga om att förbättringar kunde göras.

Dessa förslag till förbättringar framkom:

- ❖ *“Att man träffas mera”*
- ❖ *“Klara riktlinjer om vad som gäller”*
- ❖ *“Att chefen är mer tillgänglig och att lyssna på sin personal”*
- ❖ *“Kommunicera bättre”*
- ❖ *“Bli bättre informerade, ha möten. Höja lönen oftare”*

När vi frågade om de anställda ville ha den sin lönesättande chef i fysiska verksamheten svarade alla fem utan tvekan ja på detta. En person sade att chefen skulle behöva se hur deras jobb fungerar i verkligheten.

5.3 Verkstadsföretaget

Vi intervjuade fem anställda i på ett verkstadsföretag beläget i Ronneby. Respondenterna var fyra män och en kvinna som arbetat i verksamheten mellan ett och åtta år. Verkstadsföretaget som främst är inriktat på datateknik har funnits i drygt tio år och har sju anställda. Här arbetar alla tillsammans och den lönesättande chefen är hela tiden delaktig i den löpande verksamheten. Den individuella lönesättningen har funnits i företaget i några år. Denna baseras på hur pass bra de anställdas individuella projekt går och hur pass

nöjd kunden är i samband med projekten men hur detta mäts kunde vi inte få någon information om. Syftet med lönesättningen är att stimulera de anställda till att göra så bra projekt som möjligt.

5.3.1 Förhållandet till bedömningskriterierna

Fyra av fem respondenter sade att de kände till bedömningskriterierna. Den som saknade kännedom var relativt ny i verksamheten. De fyra som sagt att de var medvetna om kriterierna ansåg att de förstod innebörden av dessa. De sade även att de accepterade kriterierna. Detta sades utan vidare kommentarer.

Den person som inte kände till bedömningskriterierna kunde av naturliga skäl inte svara på frågorna om förståelsen för och acceptansen av kriterierna.

Då en person saknat kännedom om kriterierna kunde bara fyra personer svara på frågan om hur de fått reda på kriterierna. Av dessa fyra sade tre personer att de fått reda på kriterierna vid samtal med lönesättande chef och en person sa att kriterierna stod nedtecknade på anställningshandlingarna. En av de personer som fått reda på kriterierna av lönesättande chef sade dock att dessa inte alls fanns nedtecknade på någon "lista". Denne sade vidare att "*man har allmän koll via fackets hemsida*". Det framkom vidare att den person som saknat kännedom om kriterierna skulle vilja få reda på dessa vid samtal med lönesättande chef.

Samtliga respondenter angav att de kände till verksamhetens mål och alla utom en person såg en koppling mellan målen och bedömningskriterierna.

5.3.2 Kontakten med lönesättande chef

Alla tillfrågade sade sig vara medvetna om vem som satte deras lön. I samtliga fall blev svaret att det var Vd.

Det framkom att det tillämpades lönesamtal med lönesättande chef, en gång om året. Fyra av fem respondenter hade haft lönesamtal och fann dessa

givande, det vill säga de fick ett personligt utbyte av samtalet. Ingen tvekan i samband med svaren förekom. Samtliga respondenter sade att bortsett från lönesamtalet träffar de sin lönesättande chef dagligen, eftersom han finns på plats i verksamheten.

På frågan om hur de trodde lönesättande chef fått reda på vad de presterat blev svaren:

- ❖ *"Resultat i form av nöjd kund. Klagar inte kunden måste han vara nöjd."*
- ❖ *"Chefen finns i verksamheten. Kontinuerlig dialog."*
- ❖ *"Arbetar nära, integrerar i verksamheten."*
- ❖ *"Utfall av projekt."*

Alla respondenter som haft lönesamtal, det vill säga fyra av fem, sade att lönesättande chef förklarade varför de anställda fått en viss lön. Påpekas bör dock att en person svarade med viss tveksamhet. Alla fyra sade att detta hade förmedlats via samtal. Den person som inte haft lönesamtal gjorde antagandet att lönesättande chef i samband med lönesättningen skulle förklara lönen.

På frågan om de anställda fick löpande feedback svarade tre av fem att de fick löpande feedback. En av dessa menade att feedback kommer från samtliga i verksamheten, både chefen och kollegorna. Att kollegerna ger varandra feedback sade en person berodde på att de jobbar i projekt. Det framkom även att feedback ges från kunden, vilket förklarades med att de anställda hela tiden jobbar mot kunden så det var oundvikligt med denna feedback. Av de två som ansåg att de inte fått feedback på sitt arbete var det en person som skulle vilja ha detta. Den andre sade att denne inte kände något behov av feedback.

Samtliga sade att de på det stora hela var nöjda med kommunikationen mellan dem och lönesättande chefen. Några tyckte dock att kommunikationen kunde förbättras och argumenten var:

- ❖ *"Ska inte själv behöva ta initiativ till lönesamtal."*
- ❖ *"Lönesamtal bör hållas mer än en gång per år."*
- ❖ *"Mer vardaglig kontakt, prata mer om man är nöjd eller inte."*

Fyra av de fem tillfrågade ville att lönesättande chef skulle finnas i den fysiska verksamheten. Den person som inte ville ha chefen i den fysiska verksamheten hade argumentet att det skulle bli "enklare" då.

5.4 Dataföretaget

Vi intervjuade fyra anställda på ett IT företag beläget i Karlskrona. Respondenterna var en kvinna och tre män som arbetat i verksamheten mellan ett och åtta år. Företaget har funnits sedan 1991 och arbetet innebär främst att utveckla system för tidskrifter, Internetpublicering samt kompetensutveckling. De tillämpar individuell lönesättning som baseras främst på:

- ❖ Arbetslivserfarenhet
- ❖ Anställningstid
- ❖ Utbildningsnivå

Syftet med den individuella lönesättningen är att skapa en tvärsigenom rättvis lönestruktur i företaget.

5.4.1 Förhållandet till bedömningskriterierna

Tre av fyra tillfrågade svarade att de kände till bedömningskriterierna för lönen. Den som saknade kännedom om kriterierna sade att detta berodde på att inget samtal angående dessa hade genomförts med chefen. Personen i fråga hade därmed inte fått reda på kriterierna. De personer som sagt att de kände till bedömningskriterierna sade att de förstod och accepterade dessa. Samtliga tre personer som kände till bedömningskriterierna hade fått reda på dessa vid samtal med lönesättande chef. Den person som saknat kännedom om kriterierna sade att det berodde på att samtal med lönesättande chef angående dessa hade uteblivit.

Tre personer av fyra sade att de kände till verksamhetens mål, men endast en av dem kunde se en koppling till bedömningskriterierna. De andra två var tveksamma och kunde inte se någon direkt koppling. Den person som inte kände till verksamhetens mål sade att det brister i den sociala kompetensen.

5.4.2 *Kontakten med lönesättande chef*

På frågan om vem som satte lönen svarade tre personer av fyra att det var VD och en person sade sig inte alls veta vem som satte lönen.

Två av fyra respondenter hade haft lönesamtal och båda två sade att de tillämpades en gång per år. De framhöll vidare att dessa fungerade på ett tillfredsställande sätt. En av de som inte hade haft lönesamtal angav skälen att lönechefen inte haft tid eller att det inte fanns pengar till löneförhöjning.

På frågan om hur ofta de träffar sin lönesättande chef utöver lönesamtalet blev svaren enhälliga. Alla i verksamheten träffar sin lönesättande chef i stort sett dagligen, eftersom han arbetar där tillsammans med sina anställda.

På frågan om hur de trodde att lönesättande chef fått reda på vad de presterat blev svaren:

- ❖ *“Liten organisation, resultatet är uppenbart tydligt”*
- ❖ *“Jag tror han tittar till 'företagets plånbok’”*
- ❖ *“Samtal, kännedom om projekt”*
- ❖ *“Han sitter i rummet intill”*

Samtliga fyra respondenter sade att lönesättande chef förklarade varför de fått en viss lön. Beaktas bör dock att två av respondenterna inte haft något lönesamtal och i samband med frågan gjordes ett antagande att chefen nog skulle förklara lönen samband med lönesamtalet. Tre personer sade att detta förmedlades via individuella samtal och en person sade via gemensamma informationsmöten.

På frågan om de anställda fick löpande feedback, svarade tre att de fick feedback. Två av dessa fick det av lönesättande chef och en fick det av arbetskollegorna. Den fjärde respondenten svarade att ingen feedback erhöles men betonade att det var önskvärt om den var genomtänkt och ärlig och inte endast sedd till "företagets plånbok".

På frågan om de anställda var nöjda med kommunikationen svarade tre personer att de var nöjda, men de poängterade att förbättringar kunde göras.

Förslagen var:

- ❖ *"Jämförelser med liknande företag i branschen"*
- ❖ *"Mer fasta reguljära möten"*
- ❖ *"Vore trevligt om chefen kunde ta upp ämnet lön"*

Den person som inte var nöjd med kommunikationen angav skälet: *"Den tekniska kompetensen är bra hos ledningen medan den sociala kompetensen är dålig, om den inte rent av helt saknas."* Vidare menade personen: *"Bygg upp en social kompetens inom företaget."* *"Även kunder kan utebli om denna saknas, hur bra än den tekniska kompetensen är."*

På frågan om de anställda ville ha sin lönesättande chef utanför den fysiska verksamheten svarade en person att det vore önskvärt. Ingen vidare förklaring gavs till svaret. De övriga tre ville ha chefen kvar i den fysiska verksamheten.

6 ANALYS

Vi kommer i detta avsnitt att analysera vår empiri med stöd av den teoretiska ansats som vi beskrivit i avsnitt fyra. Vi kommer att dela upp respondenterna efter vilken verksamhet de tillhör, för att lättare kunna påvisa likheter och skillnader. Då vi syftar till både förskolan och hemtjänsten kommer vi att benämna dessa som kommunala verksamheter. De återstående går under samlingsnamnet privata verksamheter.

6.1 Disposition

Då litteraturen betonar vikten av kommunikation kommer vi att inleda med denna. Vi kommer därefter att bygga på med kännedom, förståelse och acceptans för bedömningskriterierna, kopplingen mellan verksamhetens mål och bedömningskriterierna samt feedback. Vi kommer avslutningsvis även ta upp de anställdas syn på mötet med chefen där kommunikationen än en gång har en central betydelse.

6.2 Kommunikationen i verksamheterna

Enligt Kullvén handlar ekonomistyrning inte bara om att ledningen ska samla in information utan att de ska sprida informationen till de anställda så att de har den tillgänglig och ges en möjlighet att förstå den⁴⁴. Lantz menar att kommunikationen från ledning till anställda är nyckeln till framgång för att få medarbetarnas förståelse för bedömningskriterierna. Enligt Jacobsen et al är kommunikation det som knyter samman människor i sociala system och skapar förutsättningar för styrning och kontroll⁴⁵. De menar att kommunikation med hjälp av ett personligt möte är det bästa sättet att förmedla ett komplicerat budskap. Det finns då en möjlighet till att rätta till eventuella missförstånd, samt att anpassa dialogen till den specifika situationen. Granér säger att i en verksamhet skapas dessa förutsättningar genom att de anställda har olika förhållningssätt till varandra och där kommunikationen är ett medel som gör

⁴⁴ Kullvén, H, (2001) "Ekonomisk styrning - grunder och perspektiv"

⁴⁵ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

att processer uppstår och utvecklas⁴⁶. Han menar att på detta vis tillförs ny näring i verksamheten som gör att kunskap och erfarenheter hela tiden breddas.

Utfallet av vår studie visade att de anställda i de kommunala verksamheterna upplevde brister i kommunikationen med lönesättande chef vilket gjorde att de inte kände sig prioriterade och delaktiga i verksamhetsprocessen. Istället för att chefen, som Engquist uttrycker det, "talade med" de anställda blev det så att denne, som Palm et al uttrycker det, "talade till" de anställda. När chefen "talar till" de anställda karaktäriseras detta av att något överförs från en person till en annan⁴⁷. När chefen däremot "talar med" de anställda blir förhållningssättet istället en process som är ömsesidig för att båda parter är delaktiga⁴⁸. Granér menar att vid interaktion utbyts budskap så att de ömsesidigt påverkar varandra⁴⁹. Om denna dialog inte finns så menar han att cheferna i dessa verksamheter, i detta fall förskolan och hemtjänsten, går miste om mycket kunskap som de anställda besitter.

I verkstadsföretaget och dataföretaget upplevde alla utom en att kommunikationen mellan de anställda och lönesättande chef fungerade på ett tillfredsställande sätt. De anställda kände sig inte enbart informerade, utan de kände att chefen kommunicerade med dem. Att informera verkade i dessa verksamheter bara vara ett komplement till att kommunicera. Detta kan tyda på att i verksamheter där lönesättande chef finns i den fysiska verksamheten föredrar chefen att kommunicera med de anställda framför att informera dem.

Om vi då tar hänsyn till hur vi tolkar begreppet kommunikation. Enligt vårt sett att se det finns det en skillnad i att bli informerad om kriterierna (alternativt ha informationen tillgänglig) och att få dessa kommunicerade till sig. Att kommunicera innebär enligt oss att föra en dialog runt den givna informationen och

⁴⁶ Granér, R, (1991), "Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi"

⁴⁷ Engquist, A, (1994), "Kommunikation på arbetsplatsen"

⁴⁸ Palm, L, et al, (1989), "Kommunikation – teorin i praktiken"

⁴⁹ Granér, R, (1991), "Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi"

att informera innebär att överföra informationen via brev, anslag, e-post och dylikt. Hur blev utfallet då vad gäller bedömningskriterierna?

Vår studie visade att majoriteten av de anställda i förskolan hade fått kriterierna informerade till sig medan majoriteten av de anställda i hemtjänsten sade att de hade fått dessa förmedlade via samtal, det vill säga att de fått kriterierna kommunicerade till sig. Vår föreställning var att då det fanns en fysisk distans till chefen i de båda verksamheterna skulle dessa likna varandra, men så var inte fallet.

I de båda privata verksamheterna sade de flesta anställda att kriterierna kommunicerats till dem. Då den fysiska närheten till chefen fanns i dessa verksamheter var detta vad vi väntade oss att se. Oenighet rådde dock om kriterierna fanns nedtecknade, det vill säga om de anställda även blivit informerade om kriterierna.

6.3 Förhållandet till bedömningskriterierna

I arbetsgivarverkets skrifter framhålls vikten av att den anställde känner till och accepterar bedömningskriterierna⁵⁰. De menar att detta skapar en positiv effekt som medför att den individuella lönesättningen kan fungera som ett styrmedel.

Då resultatet av våra studier visar att 14 av 19 tillfrågade svarade att de kände till bedömningskriterierna. Av dessa fanns tre personer i hemtjänsten, fyra i förskolan, fyra i verkstadsföretaget och tre i dataföretaget. Här kan vi se att i tre av fyra verksamheter är det bara en person i vardera verksamhet som saknar kännedom om kriterierna. Detta kan betyda att den individuella lönesättningen skulle kunna fungera som styrmedel i dessa verksamheter. Mera tveksamt blir det i hemtjänsten där två personer saknar kännedom om

⁵⁰ Arbetsgivarverket (1995) "Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft och känslor"

kriterierna. Vidhållas bör dock att detta endast gäller om det är kännedom för kriterierna som är det avgörande.

Om vi till detta lägger vikten av att kriterierna ska vara väl förankrade hos de anställda, det vill säga att de anställda förstår innebörden av kriterierna⁵¹. Tar vi hänsyn till det kan vi se att endast fem personer i de kommunala verksamheterna varav tre i förskolan och två i hemtjänsten sade att de förstod innebörden av bedömningskriterierna. Sju personer i de privata verksamheterna svarade att de förstod innebörden av kriterierna varav fyra fanns i verkstadsföretaget och tre i dataföretaget. Detta betyder att totalt 12 av de tillfrågade förstod innebörden av kriterierna. Vad vi ser som egendomligt är att sju personer i de kommunala verksamheterna kände till bedömningskriterierna men endast fem sade att de förstod dem. Detta betyder att en i vardera verksamhet har tagit del av informationen utan att egentligen veta vad informationen innebär. Detta gör att grunden för att den individuella lönesättningen skall fungera som styrmedel blir något svagare i vart fall i de kommunala verksamheterna.

Men trots att de anställda förstår innebörden av kriterierna är det inte säkert att de accepterar dessa, detta skulle kunna försvaga styrmedlet ytterligare. Av respondenterna var det 13 personer som accepterade kriterierna. Fyra i förskolan, två i hemtjänsten, fyra i verkstadsföretaget och tre i dataföretaget. Detta kan ses som förbryllande då endast 12 sade att de förstod dem. Detta innebär att en person i förskolan valt att acceptera kriterierna trots att förståelse saknats.

6.4 Verksamhetens mål

Vid styrning av en verksamhet handlar det om att få de anställda att arbeta mot organisationens mål⁵². En förutsättning för detta är dock att de anställda känner till verksamhetens mål. Konsultföretaget Thesis menar att det är viktigt att den anställde ser kopplingen mellan verksamhetens mål och

⁵¹ Produktblad från Thesis, "Att våga vara lönesättande chef"

bedömningskriterierna för lönen⁵³.

18 av 19 respondenter sade att de kände till verksamhetens mål. Vi fick dock en känsla av att frågan om kopplingen mellan kriterierna och verksamhetens mål var svår att svara på i förskolan. Svaren kom i många fall efter lång tveksamhet. Detta kan tyda på att även om kopplingen fanns har den anställda svårt att se den. När den anställda inte ser denna koppling kan det, enligt konsultföretaget Thesis, vara så att kriterierna inte är så väl förankrade⁵⁴. De menar vidare att när lönesättande chef använder individuell lönesättning som styrmedel krävs det att kriterierna är väl förankrade hos de anställda. Denna förankring måste, enligt Lantz, skapas av ledningen i form av kommunikation⁵⁵. Kan det vara så att svaren var tveksamma för att kriterierna hade informerats ut till de anställda? Eller kan det rent av vara så att det inte finns någon koppling mellan kriterierna och verksamhetsmålen?

De anställda inom hemtjänsten kunde inte se någon koppling alls mellan verksamhetens mål och kriterierna, trots att de anställda fått dessa kommunicerade till sig. Detta kan, enligt Jacobsen och Thorsvik, bero på att de anställda inte känner sig delaktiga i processen, vilket skapar en negativ effekt som gör att individuell lönesättning inte fungerar som styrmedel⁵⁶.

Goldstein beskriver att i de offentliga verksamheterna är målen vagare, vilket leder till att de sociala rollerna blir viktigare⁵⁷. Han menar att det oftast är utbildningsbakgrunden som betonas i denna typ av verksamhet och att en konsekvens av detta kan vara att konflikter tenderar till att få större utrymme i de offentliga verksamheterna. Om då målen är vaga kan det vara svårt för de anställda att arbeta mot organisationens mål. Detta kan, enligt Jacobsen et al, bero på organisationsstrukturen⁵⁸. Denna struktur innefattar hur

⁵² Anthony, R N, et al, (2001) "Management Control System"

⁵³ Produktblad från Thesis, "Att våga vara lönesättande chef"

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Lantz, J, (1995), "Att sätta lön – Grunder för lönesättning"

⁵⁶ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

⁵⁷ Granér, R, (1991), "Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi"

⁵⁸ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

arbetsuppgifterna fördelas och hur organisationen styrs och samordnas mot verksamhetens mål.

I verkstadsföretaget fanns inga som helst tveksamheter om kopplingen mellan kriterierna och verksamhetens mål. Däremot i dataföretaget var tveksamheten större. Detta trots att verksamheten är liten och kommunikationsmöjligheter finns. En faktor som kan ha betydelse, enligt Engquist, är om lönesättande chef ger motstridiga budskap⁵⁹. Om detta sker så vet inte de anställda hur de ska agera och vilket budskap de ska tolka som det rätta.

6.5 Feedback

På de flesta arbetsplatser får de anställda oftast någon form av feedback. Den kan komma från exempelvis kollegor, kunder eller från chefer. Feedback är något som, enligt Fiske, är viktigt för den anställde och den fungerar som en dialog där mottagaren känner sig delaktig i kommunikationen⁶⁰. Han menar att det i samband med feedback finns en möjlighet för båda parter att rätta till eventuella missförstånd som kan ha uppkommit i verksamheten.

Men hur fungerar då feedbacken i de undersökta verksamheterna?

I de kommunala verksamheterna var det bara en av de tillfrågade som fick feedback på sitt arbetsinsats från chefen. Två svarade att de fick feedback från sina arbetskamrater. De övriga sju sade att de ville ha feedback på sitt arbete för att få stöd och kunna utvecklas vidare. Vi kan här se att även att majoriteten av de anställda inte får någon feedback har de insett att den är en viktig komponent för det fortsatta arbetet.

Fiske menar att då feedback för att fungera förutsätter användbara kriterier kan vi anta att de kriterier som satts upp inte är så genomtänkta eller att det är så att chefen anser att kriterierna uppfylls även om den anställde helt själv kan bedöma vad chefen väntar sig av denne⁶¹.

⁵⁹ Engquist, A, (1994), "Kommunikation på arbetsplatsen"

⁶⁰ Fiske, J, (1990), "Kommunikationsteorier"

⁶¹ Fiske, J, (1990), "Kommunikationsteorier"

Vi kunde i samband med frågor angående feedback i de kommunala verksamheterna skönja spår av uppgivenhet vad gällde uppmuntran i arbetet. Troligtvis skulle de anställda prestera bättre resultat om uppmuntran gavs. Vi kan bara göra ett antagande om att då individuell lön infördes, var nog tanken att de anställda skulle prestera ett bättre arbetsresultat, men saknas uppmuntran kan detta inte införlivas⁶².

I de privata verksamheterna fick endast sex (tre i respektive verksamhet) feedback på sitt arbete. Detta är lite förvånansvärt med tanke på att de arbetar så integrerat. Kan det vara så att det endast är negativ feedback som kommer fram? Detta var något vi inte frågade om, men som någon påpekade, är kunden nöjd så blir det inga klagomål från varken chef eller kollegor. Den kommentaren kan tyda på brist på positiv feedback.

Alpsten betonar vikten av kommunikation om avståndet är stort mellan ledning och anställda⁶³. Detta är något som Jacobsen och Thorsvik styrker då de säger att om ett budskap är svårt att ta till sig är personlig dialog att föredra⁶⁴.

Vad händer då om lönesättande chef inte finns i den fysiska verksamheten, som är fallet i de kommunala verksamheterna? Jo, de anställda var mycket tveksamma till hur chefen kunde bedöma deras arbetsinsats. Mycket lite kommunikation förekom mellan lönesättande chef och de anställda och de flesta menade att arbetsinsatsen spreds via rykten. En situation som enligt Jacobsen et al bidrar till att risken för feltolkning stor⁶⁵. De anställda kunde inte förstå hur de kunde bli bedömda på så lösa grunder. De kunde heller inte förstå vad kriterierna för den individuella lönesättningen hade för syfte, om resultatet inte kom att utvärderas bättre. Jacobsen et al menar vidare att förutsättningen för att kunna använda individuell lönesättning som styrmedel,

⁶² Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

⁶³ Alpsten, C, (1994), "Lyssna, Bearbeta, Förmedla "

⁶⁴ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

är att det måste vara möjligt att utvärdera och bestämma den enskildes insats och bidrag till förverkligandet av de organisatoriska målen. Brister då kommunikationen kan det vara svårt för en chef att på saklig grund värdera en anställds arbetsprestation. Persson menar att den största svårigheten med individuell lönesättning är just att bedöma eller att mäta en individs arbetsinsats⁶⁶. Han menar att det är viktigt att vara så rättvis som möjligt i bedömningen, annars finns det risk för att det är andra faktorer än arbetsinsatsen som bedöms. Enligt Ax et al kan detta i sin tur leda till missnöje och dålig stämning som kan motverka syftet med belöningsystemet⁶⁷.

I verkstadsföretaget och dataföretaget där lönesättande chef fanns integrerad i den dagliga verksamheten upplevdes det inte alls på detta sätt. De anställda hade kontinuerlig dialog med chefen, så därför kände de att eventuella missförstånd kunde rättas till med detsamma.

6.6 Möten med chefen

Ett möte som fanns i samtliga verksamheterna var lönesamtalen. Alpsten menar att ett lönesamtal ska vara ett planerat och strukturerat möte där dialogen är framträdande⁶⁸. Majoriteten av respondenterna upplevde att lönesamtalen fungerade på ett tillfredsställande sätt. Vid dessa möten fick de respons på sin arbetsinsats. Dock sa någon i förskolan att lönesamtalen inte var så noga förberett, vilket kan tyda på vissa struktureringsproblem⁶⁹.

Utöver lönesamtalen, träffade de anställda i de kommunala verksamheterna sin lönesättande chef vid korta möten cirka två gånger i månaden. Detta gjorde att de anställda kände att kommunikationen uteblev och att det vid dessa möten mest var informationen som var framträdande. Alpsten betonar vikten av det regelbundna mötet och att det är den viktigaste kommunikations-

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Persson, B, (1994), "Incitamentlöner"

⁶⁷ Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

⁶⁸ Alpsten, C, (1994), "Lyssna, Bearbeta, Förmedla"

⁶⁹ Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

kanalen för både chef och anställd⁷⁰. Men trots regelbundna möten kände de anställda att dialogen uteblev.

I verkstadsföretaget och dataföretaget fanns kontinuerlig dialog mellan de anställda och den lönesättande chefen. Tvåvägskommunikationen fungerar bra för att chefen hela tiden finns integrerad i verksamheten, vilket skapar en positiv effekt för att alla känner sig delaktiga i processen⁷¹.

Vid jämförelse mellan verksamheterna kan vi skönja ett missnöje i de kommunala verksamheterna. De anställda i båda verksamheterna kände att tvåvägskommunikationen brast. Detta resulterade i att de inte kände sig delaktiga i verksamheten. De kände att de var som en egen enhet som stod utanför verksamheten, det vill säga de anställda kände inte att de tillhörde en helhet utan att de var en enhet för sig själva. Detta kan enligt Ax et al skapa missnöje bland de anställda som gör att förståelsen för varandras arbete minskar⁷².

Vid användning av individuell lönesättning, menar Jacobsen et al att det finns risk för att det skapas ett beroendeförhållande mellan den anställda och lönesättande chef⁷³. Med detta menas att det finns risk för att den anställda förhåller sig så som denne tror att chefen vill. Detta beroende kan ses som ensidigt i de kommunala verksamheterna, där de anställda kan agera fritt trots uppställda kriterier. De kan göra vad de vill för de inser att det ändå inte kollas upp vad de gör eller inte gör. Man kan säga att en viss grad av uppgivenhet finns i dessa verksamheter vad gäller individuell lönesättning.

7 SLUTSATS

Då vi utgick från att vissa faktorer var nödvändiga för att den individuella lönesättningen skulle fungera som styrmedel, har vi kommit fram till att det i

⁷⁰ Alpsten, C, (1994), "Lyssna, Bearbeta, Förmedla "

⁷¹ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

⁷² Ax, C, et al, (2001), "Den nya ekonomistyrningen"

⁷³ Jacobsen, D I, et al, (1997) "Hur moderna organisationer fungerar"

flera fall brister i uppfyllandet av dessa faktorer. Av de fyra verksamheter vi undersökt kan vi konstatera att i tre fall av fyra finns det en brist i uppfyllandet av de faktorer vi ställt upp som förutsättning. Detta medför att i de fyra verksamheter som säger att de tillämpar individuell lönesättning fungerade det tänkta lönesystemet endast i ett av fallen.

I de kommunala verksamheterna brast det framför allt i kommunikationen, vilket troligen har att göra med den fysiska distansen till lönesättande chef. De anställda kunde inte heller se någon koppling mellan bedömningskriterierna för lönen och verksamhetens mål. Detta är en av grundförutsättningarna för att den individuella lönesättningen ska fungera som styrmedel.

Den mest markanta skillnaden mellan de privata verksamheterna, vilket gör att vi säger att det fungerar bättre i det ena fallet än i det andra, är att i dataföretaget rådde stor tveksamhet om kopplingen mellan bedömningskriterierna och verksamhetens mål.

Störst missnöje kunde vi dock skönja i de kommunala verksamheterna vad gäller individuell lönesättning. De anställda kunde inte förstå hur lönesättande chef kunde bedöma deras arbetsinsats då denne inte fanns i den fysiska verksamheten.

7.1 Eegna reflektioner

När vi gav oss in i frågorna inför uppsatsen, gjorde vi dessa utifrån våra egna värderingar. Med detta menar vi att vi inte frågade respondenterna om *vilka* bedömningskriterier de kände till. Vi litade helt enkelt på deras svar angående deras kännedom om bedömningskriterierna för lönen. Om vi istället gått in på djupet hade förmodligen svaren varit annorlunda. Detta är en lärdom vi kommer att ta med oss till nästa gång vi skriver uppsats.



7.2 Förslag till fortsatt forskning

I och med att vi inte undersökte om de anställda kände till samtliga bedömningskriterier, skulle detta kunna vara ett uppsatsämne. Förmodligen skulle svaren skilja sig markant mot vår undersökning. Vidare skulle en jämförelse kunna göras med andra företagsformer för att se eventuella skillnader ur ett styrperspektiv.

8 KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Alpsten, Caisa, (1994), *"Lyssna, Bearbeta, Förmedla - 17 råd om information för ledare och alla andra som vill lyckas"*, Konsultförlaget AB

Arbetsgivarverket, (1995), *"Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft och känslor"*

Ax, Christian, **Johansson**, Christer & **Kullvén**, Håkan, (2001), *"Den nya ekonomistyrningen"*, Liber Ekonomi, Lund

Bergstrand, Jan, (1997), *"Administrativ styrning"*, Studentlitteratur, Lund

Engquist, Anders, (1994), *"Kommunikation på arbetsplatsen"*, Rabén & Sjögren

Eriksson, Lars Torsten & **Wiedersheim-Paul**, Finn, (1999) *"Att utreda forska och rapportera"*, Liber AB

Fiske, J, (1990) *"Kommunikationsteorier"*, Wahlström & Widstrand

Granér, Rolf, (1991) *"Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi"*, Studentlitteratur Lund

Jacobsen, Dag Ingvar & **Thorsvik**, Jan, (1997), *"Hur moderna organisationer fungerar"*, Studentlitteratur, Lund

Kullvén, Håkan, (2001) *"Ekonomisk styrning - grunder och perspektiv"*, Liber ekonomi, Malmö



Lantz, Jörgen, (1995), *“Att sätta lön – Grunder för lönesättning”*, Bokförlaget Kommunlitteratur/Företagslitteratur i Ängelholm

Lindblom, Hans, (1996), *“Lön och belöning”*, Konsultförlaget i Uppsala AB

Lundahl, Ulf & **Skärvad**, Per-Hugo, (1999), *“Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer”*, Studentlitteratur, Lund

Palm, Lars & **Windahl**, Sven, (1996), *“Kommunikation i teorin och praktiken”*, Konsultförlaget i Uppsala AB

Persson, Bo, (1994), *“Incitamentlöner”*, Studieförbundet Näringsliv och samhälle, Stockholm

Svensson, Arne, (2001), *“Belöningsystem”*,

Wisén, Jan & **Lindblom**, Börje (1999) *“Effektivt projektarbete”*, Norstedts Juridik AB

Artiklar

Edgren, Jan et al, (2001), *“Strukturrapport 2001 – företagandets villkor”*, Svenskt näringsliv

Nilsson, Tommy, (arbetslivsrapport 2000:14), *“Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB”*, Arbetslivsinstitutet

Internetadresser

New Technology, FÖRETAGEN SLÖSAR MILJARDER,
<http://www.ntsweden.se/melia/konsult/> Hämtad 2002-05-04



Produktblad från **Thesis**, "*Att våga vara lönesättande chef*"

<http://www.allready.net/nvp/plsql/Document.Show?CID=543&MID=40> Hämtad

2002-04-30

Högskolan Dalarna, (2000), "*Lönepolicy, med kriterier för individuell lönesättning*"

<http://www2.du.se/blg/information/verksamhetsstyrning/dokument/Lonepolicy1>

[.pdf](#) Hämtad 2002 -07-05

Bilaga

Frågeformulär

1. Har du vad som brukar kallas individuell lön?

Ja Nej

2. Vet du vilka bedömningskriterier som gäller för din lön?

Ja Nej

Om **NEJ** vad beror detta på? (vagt formulerade, brist på förtydligande etc.)

På vilket sätt har du fått reda på eller skulle vilja få reda på de bedömningskriterier som gäller för din lön?

Samtal E-post Anslagstavla Arbetskamrater Möten Övrigt

Av vem har du fått reda eller skulle vilja få reda på kriterierna?

Lönesättande chef Facket Arbetskamrater Annan chef Övrigt

3. (Om JA på fråga 2) Förstår du innebörden av samtliga kriterier?

Ja Nej

Om **NEJ** vad beror detta på? (vagt formulerade, brist på förtydligande etc.)

4. (Om JA på fråga 2) Accepterar du samtliga kriterier?

Ja Nej

Om **NEJ** vad beror detta på? (vagt formulerade, brist på förtydligande etc.)

5. Vet du vem som sätter din lön?

Ja Nej



6. Har ni lönesamtal?

Ja Nej

Om **NEJ**, varför inte?

Om **JA**, med vem? (Lönesättande chef eller annan chef?)

Hur ofta?

Fungerar dessa på ett tillfredsställande sätt, det vill säga får du ett personligt utbyte av denna dialog?

Ja Nej

7. Hur ofta träffar du din lönesättande chef, bortsett från lönesamtalet?

8. Får du löpande feedback på ditt arbete?

Ja Nej

Om **JA**, vem ger dig feedback?

Hur kommuniceras denna feedback? Via vilken kanal?

Om **NEJ**, skulle du vilja ha feedback på ditt arbete?



9. Känner du till verksamhetens mål?

Ja Nej

Om **JA**, tycker du att målen för verksamheten överensstämmer med bedömningskriterierna för din lön? Finns det en koppling?

Om **NEJ**, hur kommer detta sig?

10. Hur tror du att lönesättande chef får reda på vad du har presterat?

11. Förklarar lönesättande chef varför du får en viss lön?

Ja Nej

Hur förmedlas detta till dig? Via vilka kanaler?

12. På det stora hela, känner du dig nöjd med kommunikationen mellan dig och den lönesättande chefen?

Ja Nej

Kan förbättringar göras?

Ja Nej

I så fall vilka? Ge förslag på hur kommunikationen skulle kunna förbättras?

13. Skulle du vilja att den som sätter din lön fanns utanför / fanns i den fysiska verksamheten? (Variation beroende på vilken respondent)

Ja Nej