

MOROT som MOTIVERAR?

Den som presterar bra ska få mer betalt. Det är grundtanken bakom individuell lönesättning. Men forskning visar att *sambandet mellan lön och prestation är svagt*. Många vet inte ens vad de ska göra för att få mer i plånboken.

TEXT: Ann Dahlin ILLUSTRATION: Getty Images



I DAG FÖRHANDLAR VARANNAN ST-medlem på myndigheterna direkt med chefen om sin lön, enligt förbundets medlemsundersökning från december 2017. Processen för lönesättning har förändrats radikalt sedan statstjänstemännen fick förhandlingsrätt 1966. Då skrev centrala fackliga ombudsmän och det nybildade Statens avtalsverk ett avtal om lönenivån för varje statlig tjänst – ett dokument på omkring 1000 sidor.

Peter Söderman var en av dem som placerades in i en så kallad beföringång när han i mitten av 1970-talet började på Lantbrukshögskolan, numera Sveriges lantbruksuniversitet, i Uppsala.

– Man flyttades upp i lönegrad varje eller vartannat år. Det var stelbent, men jag tror att folk uppfattade systemet som begripligt och även hyfsat rättvist, säger han.

När Peter Söderman efter några år engagerade sig fackligt i ST hade en viss individualisering av lönerna smugit sig in. Det hade införts lokala potter, och med hjälp av dem kunde vissa anställda lyftas till högre lönegrad och löneklass. De faktiska lönerna

doldes dock fortfarande under löneplaner som "beföringång 2A" och "lönegrad F3".

Det var först 1989 som ST skrev på ett kollektivavtal om övergång till individuella löner för myndigheternas anställda. Samtidigt slopades löneplanen med tjänstebeteckningar, och lönerna angavs i stället i kronor. Krontalslönerna blev en ögonöppnare och något av en chock för många, berättar Peter Söderman.

– Två telefonister som jobbade bredvid varandra kunde plötsligt upptäcka att den ena hade 200 kronor mer i månaden. Det skapade ett arbetsmiljöproblem, skulle jag vilja säga.

DÄREMOT TYCKS DEN individuella lönesättningen inte ha orsakat någon större uppständelse i sig. Den som bläddrar i Publikts föregångare Statstjänstemannen hittar få artiklar och debattinlägg om frågan vid denna tid. **Gunnar Johanson**, som då arbetade som ombudsman på ST, förklarar det med att löneskillnaderna i början inte var så stora och synliga.

Det tidigare motståndet bland fackligt företrädande mot individuella löner hade också minskat, säger han. Många ansåg att löneplanen med sina gammalmodiga tjänstetitlar som förste byråsekreterare och byrådirektör hade överlevt sig själv.

– Dessutom var det första avtalet med individuell lönesättning mycket bra. STs avtalsråd tyckte inte att man kunde säga nej till det.

Ett drygt årtionde senare, 2004, visade en enkätundersökning bland 7 000 statligt anställda att den individuella lönesättningen hade fått bred acceptans. En klar majoritet ville se en ännu tydligare individualisering, och nästan hälften ville själva förhandla om sin lön med chefen.

De senaste 15 åren har inte inneburit några vägval i annan riktning. Tvärtom har trenden mot decentraliserade och differentierade löner fortsatt. ST och de andra fackförbunden i Offentliganställdas förhandlingsråd har i de senaste avtalsförhandlingarna skrivit under avtal för myndigheterna där garanterade löneökningar för varje individ slopats. De lokala parterna – arbetsgivare och fack på varje



1977–
1978

Fördelningen av de statsanställdas lönepott har successivt delvis flyttats ned till de enskilda myndigheterna. Avtal sluts om formerna för detta.



1966

Statstjänstemännen får förhandlingsrätt och konflikträtt. Alla förhandlingar om löner genomförs på central nivå mellan Statens avtalsverk och de fackliga organisationerna.



Från tarifflöner
till individfokus



1935

En löneplan med fasta lönetariffer införs i staten, där de anställda placeras in i en viss lönekategori, löneklass och lönegrad. Löneökningarna sker automatiskt genom uppflyttning till högre lönegrad efter viss tid.



”Det handlar både om att belöna prestationer bakåt i tiden och att motivera till goda prestationer i framtiden.”

Bengt Larsson, professor på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

1986

Fackförbunden för tjänstemän i kommuner och landsting träffar avtal med arbetsgivarna som innebär att en övergång till en mer individuell lönesättning påbörjas.

1989

Lönegrads-systemet i statsförvaltningen avskaffas och individuell, differentierad lönesättning börjar successivt att införas. Lönerna i kronor anges för varje anställd.

→ myndighet – kan också komma överens om att låta bli att förhandla med varandra om lönerna för de anställda, och i stället använda ”lönesättande samtal” mellan chef och medarbetare.

I statliga och privata företag där ST har medlemmar, bland dem Postnord, SJ och andra spårtrafikbolag, har man också infört individuell lönesättning. På Postnord finns även möjlighet att välja lönesättande samtal.

Övergången till individuell lönesättning underlättades sannolikt av en allmän samhällstrend mot ökad individualisering. Arbetsgivarna har också drivit på utvecklingen med argumentet att det motiverar medarbetarna till bättre prestationer. ”Kopplingen mellan lön, motivation och arbetsresultat utgör en drivkraft för den enskilde medarbetaren och skapar därmed engagemang”, heter det exempelvis i Arbetsgivarverkets skrift *Lönen som styrmedel*.



Bengt Larsson

BENGT LARSSON, PROFESSOR på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, leder ett forskningsprojekt om synen på lönesättning och hur den fungerar. Han bekräftar att möjligheten att differentiera lönerna utifrån arbetsinsats är ett centralt argument för individuell lönesättning.

– Det handlar både om att belöna prestationer bakåt i tiden och att motivera till goda prestationer i framtiden, säger han.

Men Göteborgsstudiens resultat tyder på att resanemang inte har fullt stöd bland dem som berörs. Anställda på de fyra stora arbetsplatser som studien

omfattade – varav en statlig – hade helt enkelt olika uppfattningar.

I den statliga myndigheten ifrågasatte hälften av medarbetarna och de icke lönesättande cheferna påståendet att individuella löner motiverar anställda att göra ett bra jobb. Fyra av tio instämde i påståendet, medan var tionde saknade uppfattning, enligt de ännu inte publicerade resultaten.

Myndighetens lönesättande chefer var betydligt mer positiva, men drygt var femte instämde inte eller instämde i låg grad.

På Stockholms universitet pågår ett annat forskningsprojekt som också studerar lönen betydelse som drivkraft i arbetet.

Projektet gäller privat sektor och görs på psykologiska institutionen med finansiering av Svenskt Näringsliv. Professor **Magnus Sverke**, som leder forskargruppen, säger att det går att se en viss koppling mellan lön och självskattad prestation.

– Men sambandet är relativt litet i förhållande till andra faktorer.

Forskarnas analys visade att den faktor som hade det starkaste sambandet med motivation och prestation var arbetsklimatet.

– Det gäller sådant som lagom arbetsbelastning, tydliga mål för verksamheten och inflytande för medarbetarna, säger Magnus Sverke.

En annan viktig faktor var skillnader i personlighet. De som skattade sig själva som samvetsgranna ansåg sig göra ett bättre jobb, medan personer som enligt skattningsskalan hade en neurotisk läggning både underpresterade och var mindre motiverade, enligt sin egen bedömning.

Forskarna såg också ett relativt starkt samband



1992

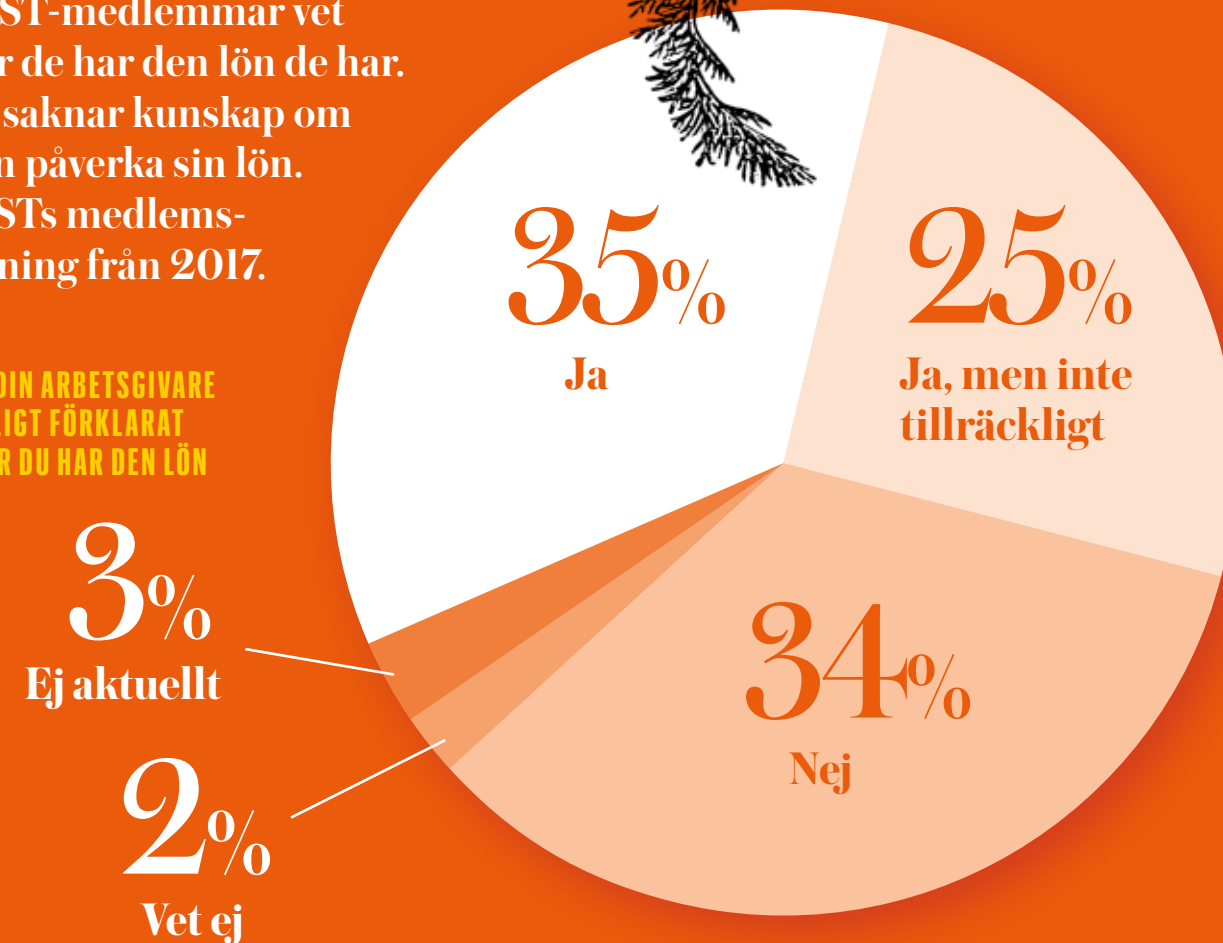
Ett verktyg för lönestatistik, tjänstenomenklatursystemet TNS, införs. Den har en grov indelning av olika befattningar, vilket möjliggör löneanalyser.



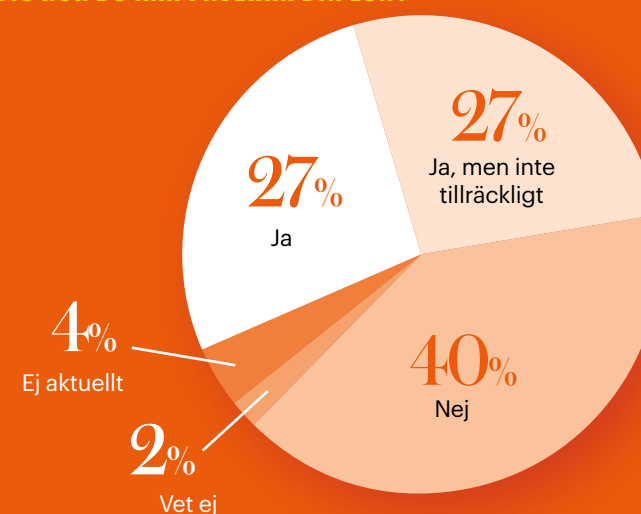
Lönen en gåta för många

Tre av tio ST-medlemmar vet inte varför de har den lön de har. Ännu fler saknar kunskap om hur de kan påverka sin lön. Det visar STs medlemsundersökning från 2017.

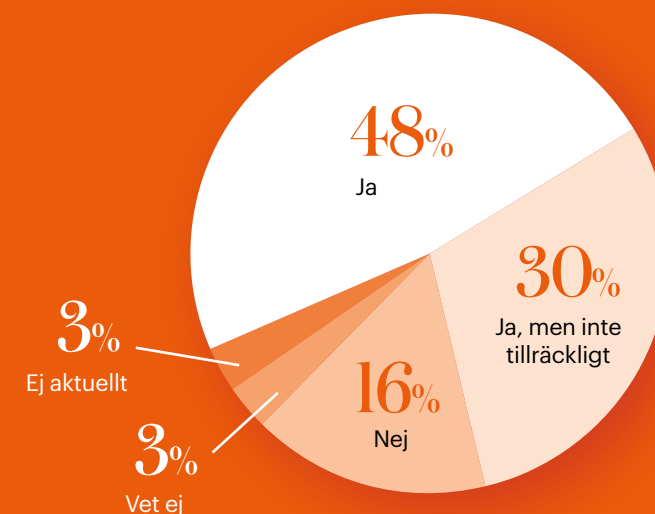
ANSER DU ATT DIN ARBETSGIVARE HAR TILLRÄCKLIGT FÖRKLARAT FÖR DIG VARFÖR DU HAR DEN LÖN DU HAR?



HAR DIN ARBETSGIVARE FÖRKLARAT FÖR DIG HUR DU KAN PÅVERKA DIN LÖN?



HAR ARBETSGIVAREN INFORMERAT OM LÖNEKRITERIERNA PÅ DIN ARBETSPLATS?



INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING

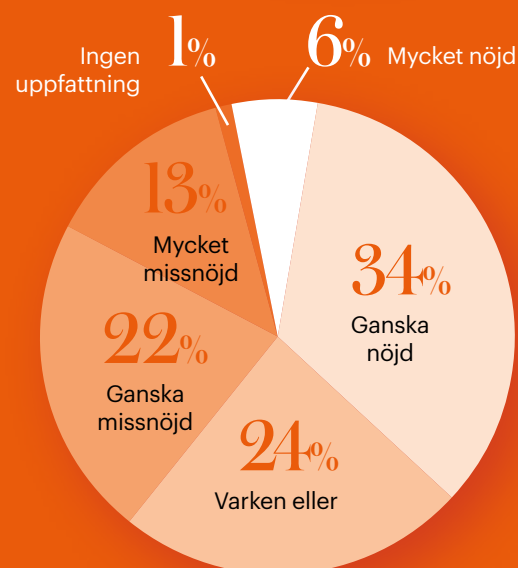
HAR DU HAFT ETT SAMTAL
OM LÖN MED DIN CHEF?

32%
Nej

67%
Ja

1%
Vet ej

HUR NÖJD ÄR
DU MED DIN
NUVARANDE
LÖN?



1994

Statens arbetsgivarverk ombildas till Arbetsgivarverket, som organiseras som en förvaltningsmyndighet och en medlemsorganisation. Statens arbetsgivarpolitik delegeras till myndighetscheferna.



”Det är naturligtvis väldigt problematiskt om anställda inte förstår varför de har den lön de har.”

Magnus Sverke, professor på psykologiska institutionen vid Stockholms universitet.



mellan anställdas upplevelse av rättvisa i lönesättningen å ena sidan och motivation och prestation å den andra. Men det var inte lönen i sig som hade betydelse, utan den process som leder fram till ny lön. Viktiga inslag var kunskap om lönekriterierna, att lönekriterierna följdes, att man hade lönesamtal och kontinuerlig återkoppling i arbetet samt att man förstod hur chefen bedömt ens arbetsinsats.

NÄR FORSKARNA FRÅGADE om skillnader i arbetsprestation borde ge skillnad i lön svarade fyra av fem ja. Men individuell lön i praktiken fick däremot ett ganska svagt betyg. Färre än hälften av de svarande i Stockholmsstudien hade haft lönesamtal det senaste året, och bland dem var det en tredjedel som inte förstod hur chefen bedömt deras arbetsprestation. Dessutom var det färre än hälften som både kände till lönekriterierna och ansåg att dessa följdes.

– Det är naturligtvis väldigt problematiskt om anställda inte förstår varför de har den lön de har, säger Magnus Sverke om resultaten.

För att inte hamna i den situationen är det viktigaste att man på arbetsplatsen pratar om både medarbetarnas prestationer och verksamheten, menar han.

– Man behöver kriterier som speglar verksamheten och vad som prioriteras. Om en anställd på ett äldreboende ägnar sig åt att bädda sängar och en annan åt att samtala med de boende – vem gör ett bra jobb?

Han pekar även på att många anställda anser att de presterar bättre än genomsnittet, och därför

förväntar sig större löneökningar än kollegerna. En majoritet av dem som svarat på enkäten trodde att de gynnades av individuell lön.

– Det här är en stor pedagogisk utmaning i individuell lönesättning. Det är därför mycket viktigt att anställda förstår motiven för löneökningen, i synnerhet om den är låg.

I Göteborgsstudien ansåg nästan hälften av de svarande att de var missgynnade i lönesättningen.

– Det är förvånansvärt många, tycker Bengt Larsson. Det handlar inte så ofta om uppfattad diskriminering, utan om sådant som att arbetsuppgifterna inte värderas tillräckligt högt, att chefen inte riktigt vet vad man gör eller att man har ”slagit i lönetaket”.



Magnus Sverke

I LIKHET MED DE två forskningsstudierna visar STs senaste medlemsenkät att det finns ett relativt stort missnöje med hur lönesättningen går till i praktiken. Många svarar att de inte haft lönesamtal och att de inte känner till lönekriterierna eller skälen till att de fått den lön de fått. Både fack och arbetsgivare har ett ansvar för att det blir bättre, tycker STs förhandlingschef **Åsa Erba-Stenhammar**.

– Vi har ett ömsesidigt intresse av att det fungerar. STs grundläggande inställning till lönesättning är att den ska anpassas till lokala förhållanden, säger Åsa Erba-Stenhammar.

– Nyckeln är att ha avtal som är anpassade till verkligheten. Även tarifflöner, som gäller för bland andra flygledare och doktorander, kan ha en plats. Det är upp till lokala parter att avgöra. Men Arbetsgivarverket har vid flera tillfällen velat ta bort möj-

2001

Arbetsgivarverket träffar ett avtal med förhandlingsorganisationen Saco-S utan siffror för löneökningarnas storlek, som också öppnar för att fack och arbetsgivare på myndigheterna kan komma överens om att lönerna sätts direkt i samtal mellan chef och medarbetare, ”lönesättande samtal”. På några myndigheter provas de kommande åren även en modell där ST-medlemmar har ”lönesättningsamtal”, men där lönen sedan fastställs i en kollektivavtalsförhandling.





2010

Lönesättande samtal blir huvudmodell för medlemmar i Saco-S, högskolan undantagen. OFR och Seko godtar löneavtal med slopad individgaranti, och sifferlösa lokala avtal om parterna är överens.



2017

I en medlemsenkät svarar 52 procent av ST-medlemmarna att deras lön bestämts i samtal med chefen. Mindre än var tredje, 29 procent, uppger att lönen satts i förhandlingar mellan ST och arbetsgivaren.

2006

Domarna i landets domstolar får individuella, differentierade löner, sedan Domstolsverket drivit igenom en ny lönesättningsmodell trots fackförbundet Juseks motstånd.



2004

Offentliganställdas förhandlingsråd, OFR – där ST ingår – kommer överens med Arbetsgivarverket om att fack och arbetsgivare på myndigheter ska kunna välja att använda modellen med lönesättande samtal om de är överens om det. ST avråder till en början från att använda modellen.

”Det behövs en återkommande dialog för att medarbetare och chefer ska få förståelse för både helheten och deras eget bidrag till den.”

Anna Falck, förhandlingschef på Arbetsgivarverket.



ligheten att välja en sådan modell.

Medlemsenkäten visar också att bara var femte ST-medlem tar kontakt med fackliga företrädare i lönefrågor, en andel som minskat kontinuerligt under flera år. Det kan ses som ett tecken på att fackförbunden har fått mindre betydelse i löneprocessen, i takt med att allt fler förhandlar om sin egen lön.

Åsa Erba-Stenhammar framhåller dock att den fackliga parten numera framför allt agerar i ett tidigare skede, exempelvis då man tar ställning till önskad lönebild och lönekriterier.

– När vi gör det på ett bra sätt påverkar vi i stor utsträckning.

ST UTÖVAR INFLYTANDE även genom att i sitt centrala avtal ha en angiven lägstanivå för löneökningarna, anser hon. Den siffran blir en platta för de lokala facken att ta avstamp ifrån.

– Vi får mycket feedback från våra avdelningar om att de inte skulle få ut den nivå de får utan siffror, eftersom lönerna konkurrerar med andra utgifter, säger Åsa Erba-Stenhammar.

Men ST-veteranerna Gunnar Johanson och Peter Söderman, som följt förändringarna sedan tariff-lönernas tid, bedömer att det fackliga inflytandet minskat när lönesättningen stegvis decentraliserats.

– Jag tror att det stämmer i stora stycken, säger Gunnar Johanson. En viktig förändring på myndigheterna är att de statliga arbetsgivarna har blivit mer samlade och får mer stöd av Arbetsgivarverket.

Peter Söderman påpekar att lönesättande chefer har fått större makt.

– Individens beroende av chefen blir större, och det innebär en risk att det blir tystare på arbetsplatserna. Jag tror inte att facken är så medvetna om det, men skyddsombuden ser arbetsmiljökonsekvenser i högre utsträckning.

Han ser ett behov av granskningar av hur individuell lönesättning påverkar trivsel, gemenskap och effektivitet. Det är inte nödvändigtvis den bästa modellen för en effektiv verksamhet, tror han.

ÄVEN ÅSA ERBA-STENHAMMAR ser risker med system som kan skapa konkurrens mellan kolleger. Om arbetsplatserna dessutom har svårt att klara processen med lönekriterier och lönesamtal ligger det nära till hands att medarbetare upplever lönerna som orättvisa.

– Då ger individuell lön inga pluseffekter.

Å andra sidan, säger hon, tvingar en väl fungerande löneprocess fram en tydlighet som medarbetarna vill ha och har nytta av.

– Hittills har det varit arbetsgivaren som drivit på en decentralisering av lönesättningen. Men rollerna kan bli ombytta – att facken försvarar tydligheten medan arbetsgivarna tycker att löneprocessen med individuella löner tar alldeles för mycket tid och resurser.

Arbetsgivarverkets förhandlingschef **Anna Falck** säger dock att hon inte tycker att det finns skäl att göra några genomgripande förändringar av dagens ordning:

– Det är klart att man inte ska överarbeta, men vi ser lönesättningsprocessen som en del i verksam-

hetsstyrningen. **Det behövs en återkommande dialog för att medarbetare och chefer ska få förståelse för både helheten och deras eget bidrag till den.**

Hon ser inte heller några stora problem med kvaliteten i löneprocesserna på arbetsplatserna.

– Den har utvecklats hela tiden, och på många ställen fungerar den väl, säger Anna Falck.

En slutsats av helt annat slag som Bengt Larsson på Göteborgs universitet drar efter sitt forskningsprojekt är att individuell löneeldar under ständigt växande förväntningar på oss som anställda.

– Vi ska vara bra på extremt mycket i dag. Vi ska inte bara göra jobbet, utan också ha rätt attityd, beteende och engagemang. Det blir ett mätande där varje enskild individ ska känna att det alltid finns något man kan bli bättre på. Det är klart att det fungerar som en stressfaktor. Och vad säger det om vårt samhälle? ●



Anna Falck



En lönetrappa för alla

Flygledare hör till de få grupper i Sverige som har lön enligt tariff. Men i Norge är tarifflöner betydligt vanligare i statsförvaltningen. ”Individuell lön är inget vi önskar”, säger Tore Leirfall på den fackliga förhandlingskartellen YS Stat.

På Luftfartsverket kommer flygledare och flera andra yrkesgrupper in på en viss nivå i ett tariffsystem – en lönetrappa – när de anställs. Deras löner ökar sedan både genom att värdet på tariffstegen höjs i lönerrevisionerna och genom årliga uppflyttningar i tariffen under 18 års tid.

– Under den tiden dubblar man lönen, lite drygt, förklarar **Ann-Marie Bredberg**, avdelningsordförande för ST inom flygledningen.

Arbetsgivaren drev länge på för en övergång till individuell lönesättning, och till slut gick facket med på att låta en partsgemensam grupp utreda frågan. Det slutade med att man behöll tarifflöner.

– Vi kunde inte hitta några fungerande kriterier för individuell bedömning, säger Ann-Marie Bredberg. Som flygledare styr man inte sin egen arbetsbelastning, och alla måste göra ett tillräckligt bra jobb.

Det finns inget tryck från medlemmarna för en förändring, säger hon.

– Jag tror inte att någon av våra medlemmar som har tarifflön säger något annat än att de vill ha den kvar. Lönesystemet är väldigt tydligt. Och från ett fackligt perspektiv ser jag det som en stor fördel att vi får helt jämställda löner.

I den norska statsförvaltningen används en lönetabell med årliga uppflyttningar för medlemmarna i de nio fackförbunden i förhandlingskartellen YS Stat. Men en del av löneökningarna enligt det centrala kollektivavtalet fördelas lokalt, vilket ger en viss flexibilitet,



ST-medlemmar med tarifflön på Luftfartsverket vill inte gå över till individuell lönesättning, enligt facket.

förklarar **Tore Leirfall**, biträdande förhandlingschef i YS Stat:

– Det finns en möjlighet att satsa på prioriterade grupper. Och exempelvis enskilda poliser kan placeras i ett spann på sju-åtta tariffer beroende på specifika arbetsuppgifter och kompetens. Men det är väldigt sällan individuell skicklighet kommer in i bilden.

Löneökningarna för medlemmarna i det norska akademikerfacket fördelas dock helt och hållet lokalt och individuellt, och det är åt det hållet arbetsgivarna i staten vill gå även för medlemmarna i YS Stat. Men facket säger nej, även om parterna är överens om att det behövs moderniseringar av modellen.

Från YS Stats sida vill man decentralisera mer och minska antalet lönesteg, som i dag är 540. Men det är inte tal om att införa den svenska modellen med individuell lönesättning, säger Tore Leirfall.

– Vi tror att det är mycket svårt att få ett väl fungerande system med individuell lön baserad på prestation. Det fungerar inte bra för akademiker. Och ska man mäta kvantitet och kvalitet i myndigheters beslutsfattande kommer också rättssäkerhetsaspekter in.

Ann Dahlin