

# Lönesättnings utmaningar för chefer och ledare: Vad visar forskningen?

Lönebildningsdag 2024-10-09, Svenskt Näringsliv

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

[magnus.sverke@psychology.su.se](mailto:magnus.sverke@psychology.su.se)

[www.su.se/profiles/mse-1.183590](http://www.su.se/profiles/mse-1.183590)

[www.psychology.su.se/lon&prestation](http://www.psychology.su.se/lon&prestation)

# Vad vill jag prata om?



- Antaganden om individuell lönesättning
- Lönens relativa betydelse
- Betydelsen av upplevd rättvisa i lönesättningen
- Samsyn i rättvisa mellan chef och medarbetare
- Hur kan chefer bli bättre på att agera rättvist och skapa samsyn?
- Avslutande kommentarer

Forskningsprojekt

# Legitimitet i lönebildningen:

## Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildning och medarbetarnära lönesättning



Constanze Eib, docent



Helena Falkenberg, forskare



Sofia Malmrud, doktorand



Magnus Sverke, professor

Anders Eriksson, doktorand



Johnny Hellgren, docent

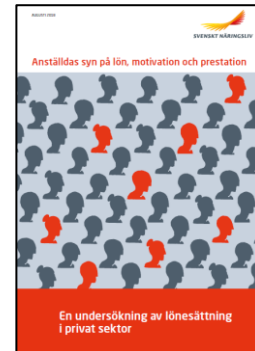


Alexander Nordgren Selar, disputerad doktorand



# Rapporter utgivna av Svenskt Näringsliv

- Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning
  - [https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgi- varsamverkan/lon-motivation-och-prestation- psykologiska-perspektiv-pa-verksamh\\_1118547.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgi- varsamverkan/lon-motivation-och-prestation- psykologiska-perspektiv-pa-verksamh_1118547.html)
- Anställdas syn på lön, motivation och prestation - En undersökning av lönesättning i privat sektor
  - [https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgi- varsamverkan/anstalldas-syn-pa-lon-motivation-och- prestation-en-undersokning-a\\_1003883.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsgi- varsamverkan/anstalldas-syn-pa-lon-motivation-och- prestation-en-undersokning-a_1003883.html)



Samt exempel från andra publikationer från projektet



# Antaganden om individuell och verksamhetsnära lönesättning

# Antaganden om individuell och verksamhetsnära lönesättning

- Lön och löneutveckling är **motiverande**
- Lön är ett sätt att **attrahera** arbetskraft med god kompetens
- Individuell löneutveckling, som baseras på hur arbetet utförs, är ett sätt att **behålla** anställda som tydligt bidrar till verksamheten



# Slutsatser från svenska undersökningar (olika sektorer)

- En majoritet av anställda anser att det finns skillnader i prestation mellan medarbetare med likvärdiga arbetsuppgifter
- De flesta anser att detta bör ge skillnader i lön
- Många upplever att den egna lönen *inte* är relaterad till arbetsutförandet
- Många känner inte till lönekriterierna – och inte alla har lönesamtal
- Kan ge bristande förståelse för den egna löneutvecklingen



# Centrala aspekter vid individuell lönesättning

- **Lönesättande chef:**
  - Sätter mål för verksamheten/individens
  - Ger återkoppling på arbetsutförandet (prestation)
  - Bedömer grad av måluppfyllelse (prestation)
  - Håller lönesamtal
  - Har en viktig roll i att forma medarbetarens upplevelse av rättvisa och tillit till löneprocessen
  - Påverkar medarbetarens motivation och engagemang för arbetet och organisationen

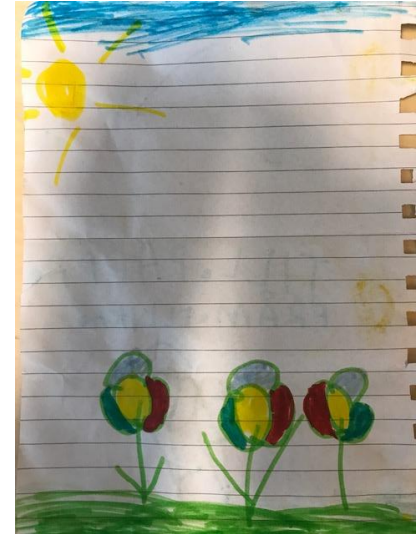




# Den relativa betydelsen av lön

# Lön, motivation och prestation

- Stundtals en hätsk debatt
- Experimentella studier (kontrollerade situationer)
  - visar överlag att belöningar kan hämma motivation
- Fältstudier (bland yrkesverksamma i en arbetskontext):
  - visar överlag att belöningar kan skapa motivation



# Den relativa betydelsen av lönen och lönesättningen

- **Lön/lönesättning**
- **Arbetsmiljö**
  - Krav i arbetet
  - Resurser i arbetet
- **Organisation**
  - Ledarskap
  - Anställningskontrakt
- **Individ**
  - Ålder, kön, utbildning
  - Personlighet, förmåga
  - Behovstillfredsställelse



Motivation  
Prestation  
Stanna/sluta  
Trivsel  
Engagemang  
Välbefinnande



# Lönens relativa betydelse: Ett empiriskt exempel

- Faktorer i arbetsmiljön som bidrar till psykologisk behovs- tillfredsställelse är viktigare än lönefaktorer för anställdas prestation i arbetet
  - Autonomi
  - Feedback
  - Social tillhörighet / socialt stöd

**“It’s [Not] All ‘Bout the Money”:** How do Performance-based Pay and Support of Psychological Needs Variables Relate to Job Performance?

Alexander Nordgren Selar\*, Helena Falkenberg\*, Johnny Hellgren\*, Marylène Gagné† and Magnus Sverke\*



Upplevd rättvisa i lönesättningen

och

Samsyn i rättvisa mellan chef och  
medarbetare

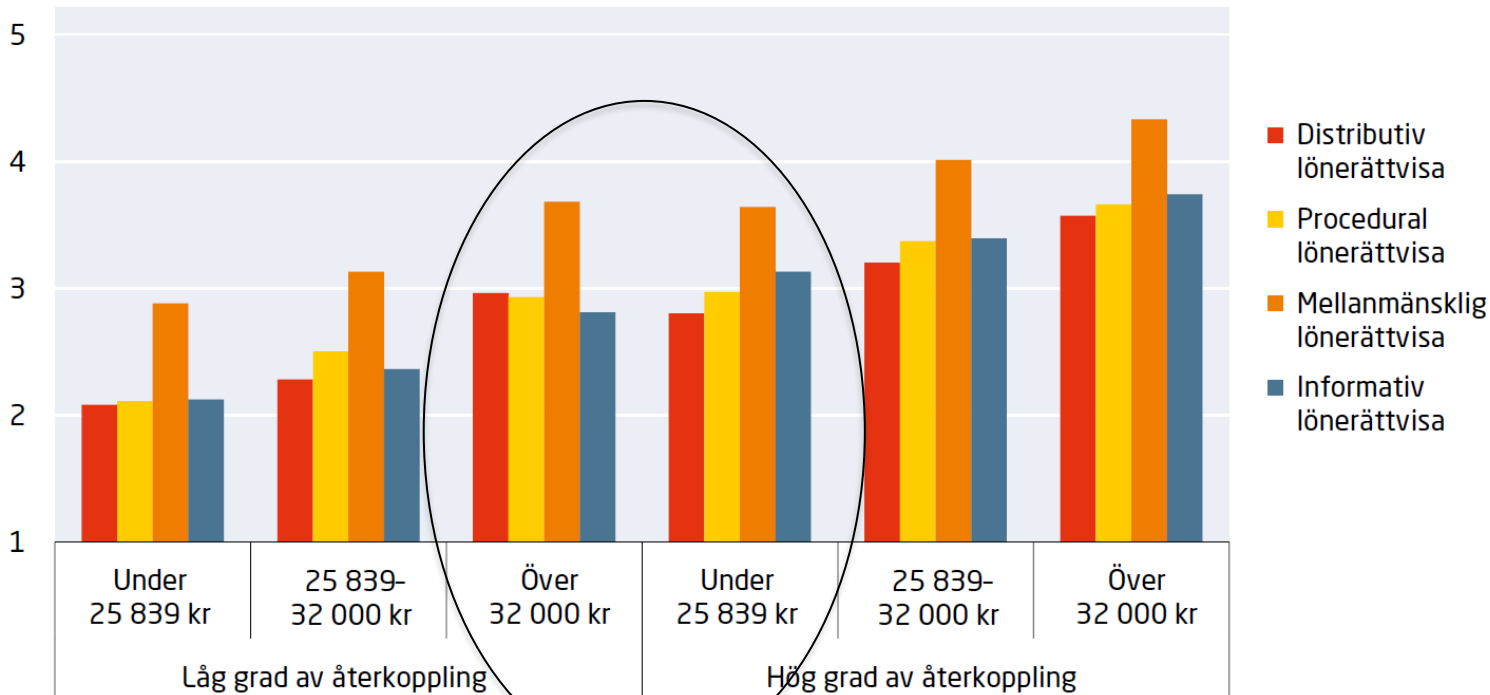
# Upplevd rättvisa i lönesättningen

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



# Lönerättvisa: Lönenivå & återkoppling

Figur 5.11. Upplevd lönerättvisa utifrån lönenivå och upplevd grad av återkoppling (svarsskalan går från 1 till 5, där högre medelvärden representerar högre grad av upplevd rättvisa).



# Vad bidrar till att lönesättningen upplevs som rättvis?

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





# Betydelsen av rättvisa

- Vad betyder anställdas upplevelser av rättvisa i lönesättningen?
- Vad betyder chefernas syn på sin agerade rättvisa?
- Spelar det någon roll om chef och medarbetare är överens om graden av rättvisa?

## Just What I See? Implications of Congruence Between Supervisors' and Employees' Perceptions of Pay Justice for Employees' Work-Related Attitudes and Behaviors



Sofia Malmrud<sup>1\*</sup>, Helena Falkenberg<sup>1</sup>, Constanze Eib<sup>2</sup>, Johnny Hellgren<sup>1</sup> and Magnus Sverke<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm, Sweden, <sup>2</sup> Department of Psychology, Uppsala University, Uppsala, Sweden

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

# Upplevd och agerad rättvisa: Vad betyder graden av samsyn?

## Upplevd rättvisa



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

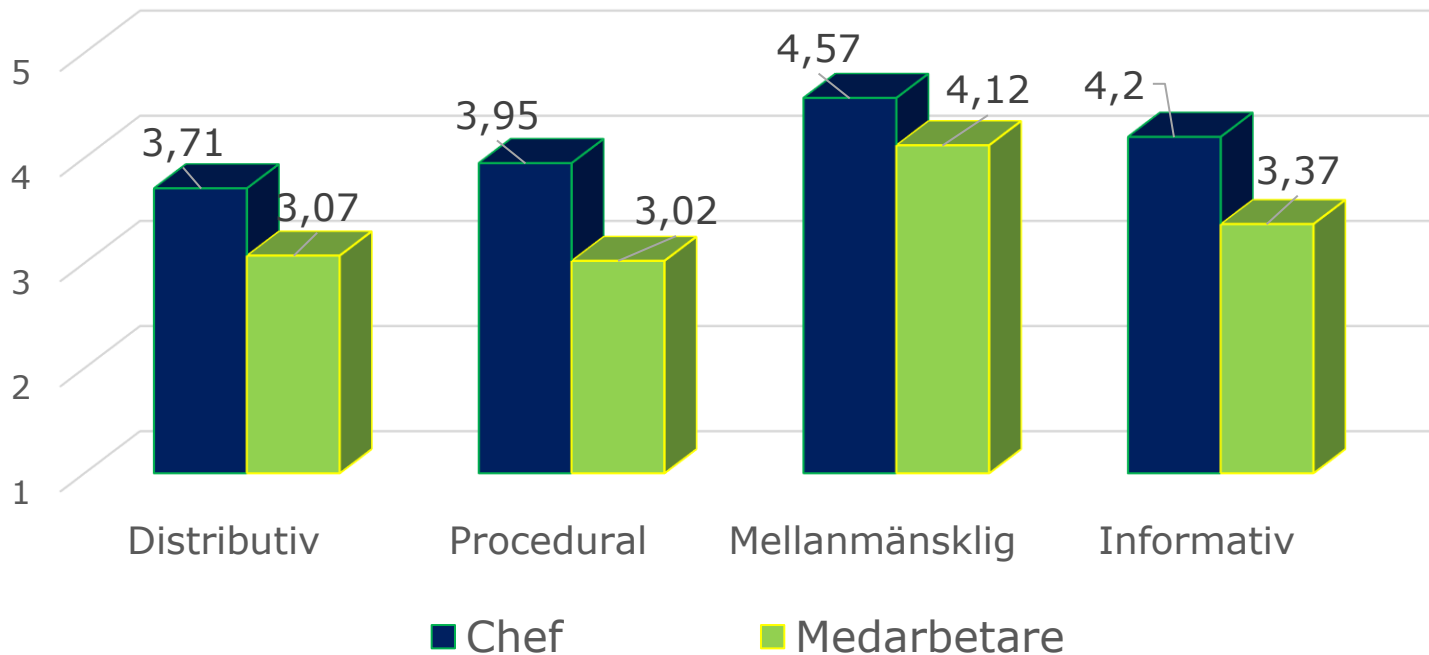


## Agerad rättvisa



Chefers upplevelser av hur  
de anser att de agerar  
gentemot sina underställda  
i lönesättningen

# Agerad (chefer) respektive upplevd (medarbetare) rättvisa i lönesättningen (data från ett företag som arbetat mycket med sin lönemodell)

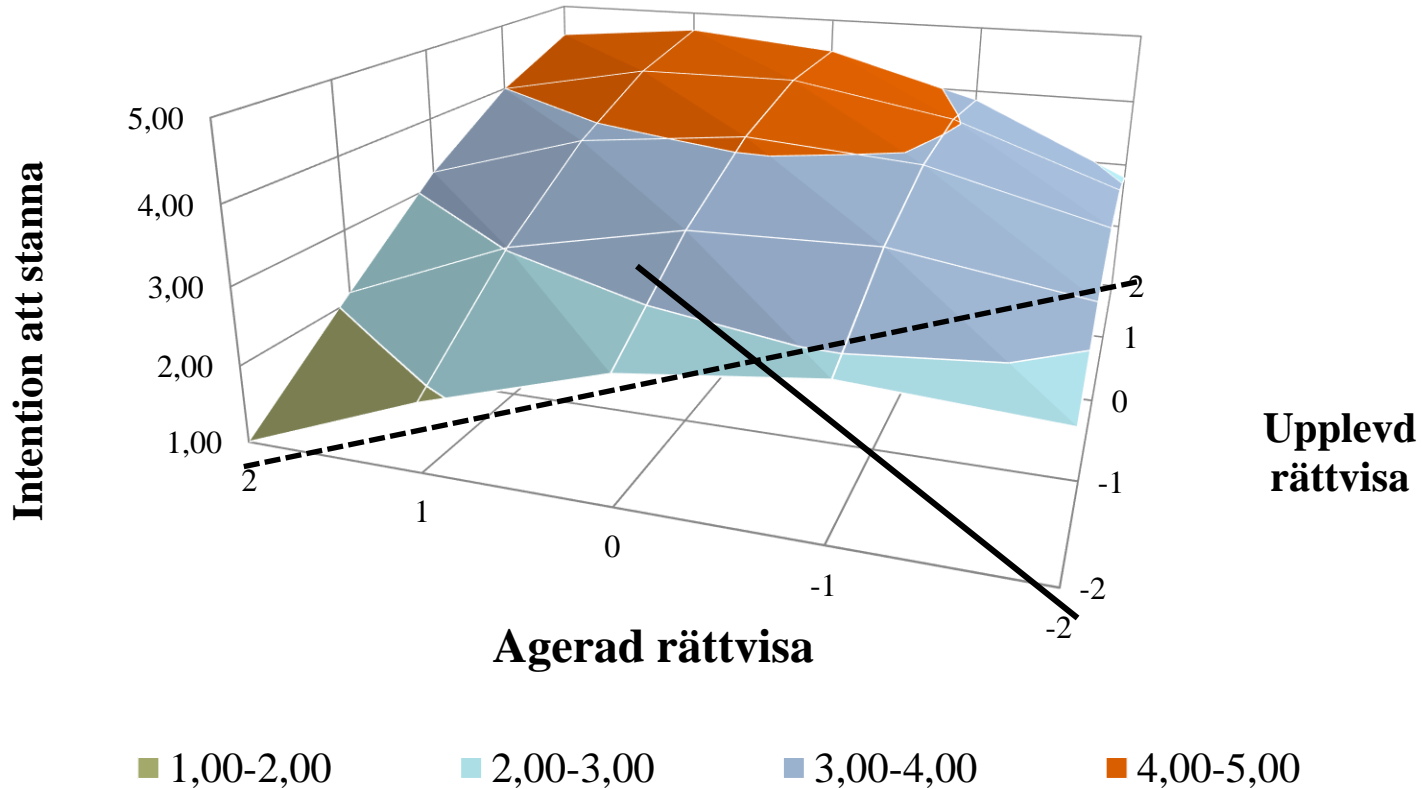


# Våra resultat för (bristande) samsyn (Malmrud et al., 2000)

		Agerad rättvisa	
		Hög	Låg
Upplevd rättvisa	Hög	Samsyn om hög grad av rättvisa	Medarbetaren upplever rättvisan som god
	Låg	Chefen "överskattar" sitt agerande	Samsyn om låg grad av rättvisa

- Medarbetares upplevelser av rättvisa i lönesättningen viktig för arbetsrelaterade attityder och beteenden
- Agerad rättvisa bidrog inte i sig själv, MEN
- Samsyn mellan chef och medarbetare var viktigt – särskilt när rättvisan var hög
- Bristande samsyn (chefen överskattar) hängde samman med lägre arbetstrivsel, organisationsengagemang, arbetsprestation och vilja att stanna

# Exempel: Intention att stanna





# Hur kan chefer bli bättre på att agera rättvist och skapa samsyn?

# What helps managers being fair? Predicting managers' self-reported justice enactment during pay setting using the ability-motivation-opportunity framework

Constanze Eib , Helena Falkenberg , Johnny Hellgren , Sofia Malmrud & Magnus Sverke



The International Journal of Human Resource Management



# AMO (Ability, Motivation & Opportunity)

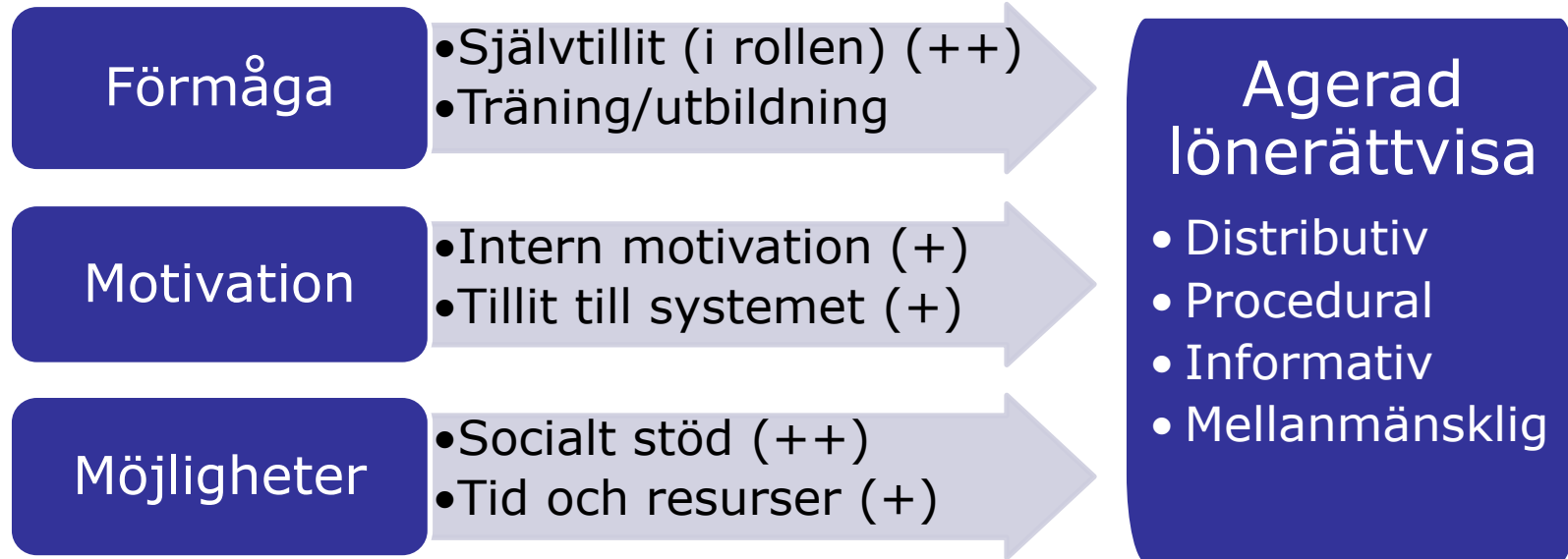
- En teori för implementering av olika HR-strategier
- Chefer har bättre möjligheter att genomföra och lyckas med HR-strategier (t ex införandet av ett lönesystem, prestationsbedömning) om de har:
  - **Förmåga** (kompetens, kunskap, erfarenhet)
  - **Motivation** (vilja, tillit, förtroende för systemet)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

Appelbaum et al, 2000; Boxall & Purcell, 2003



# Vad fann vi?

(Eib et al., 2020)



Article

# Predicera samsyn?

# EID



## What makes employees and managers see eye to eye concerning organizational justice? Predicting congruence in the Swedish pay-setting context

**Constanze Eib** 

Department of Psychology, Uppsala University, Sweden; Department of Management and Organization,

**Johnny Hellgren**

**Helena Falkenberg**

**Magnus Sverke**

Department of Psychology, Stockholm University, Sweden

Economic and Industrial Democracy

1–26

© The Author(s) 2024



Article reuse guidelines:

[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)

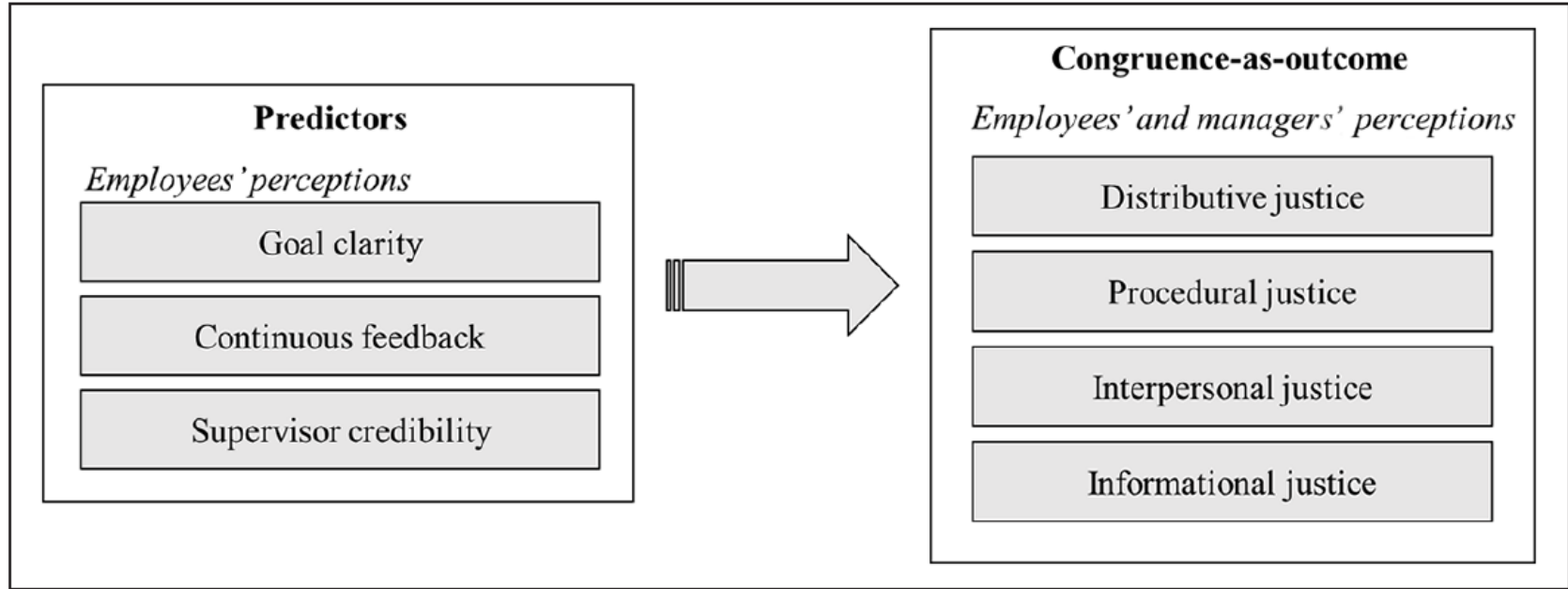
DOI: 10.1177/0143831X241261311

[journals.sagepub.com/home/eid](https://journals.sagepub.com/home/eid)



# Att predicera samsyn

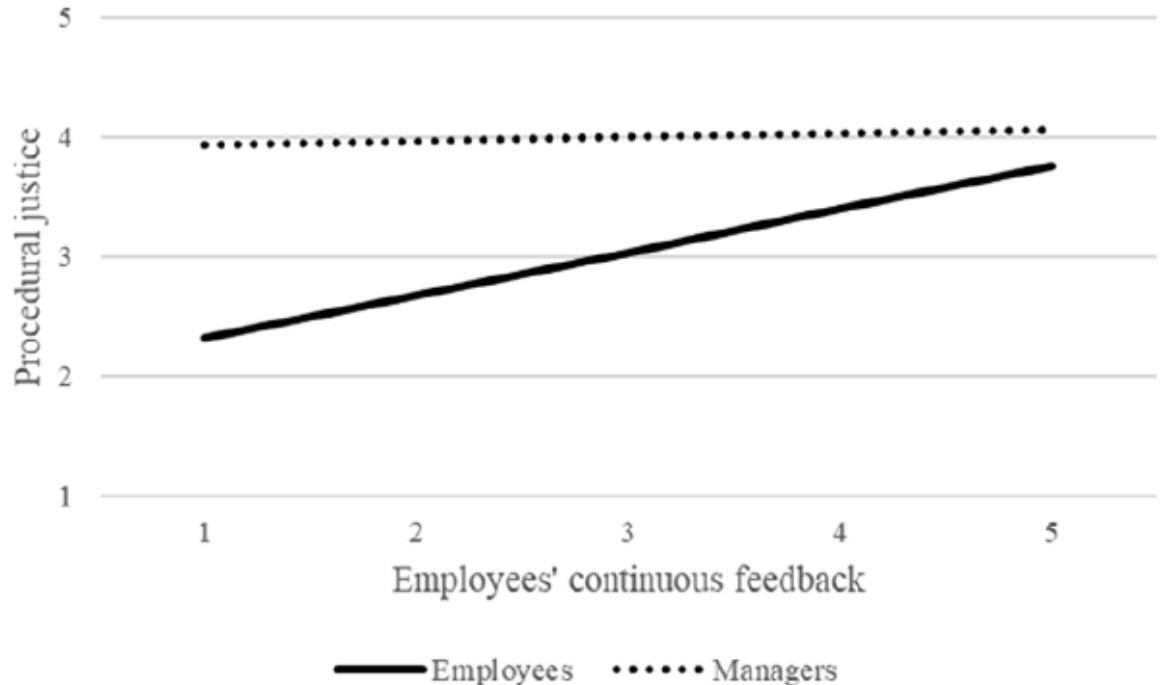
(Eib et al., 2024)



# Exempel på resultat

(Eib et al., 2024)

- När anställda upplevde målen som tydliga, fick kontinuerlig feedback och hade tilltro till chefen var det mer av samsyn mellan chef och medarbetare



# Utmaningar för lönesättande chefer

Vilket  
handlingsutrymme  
har jag?

Begränsat  
löneutrymme

Lönesamtal  
är jobbiga

Hur ska jag  
bedöma  
medarbetares  
arbetsinsats?

Vilken tillgång till  
stöd och utbildning  
har jag?



Nordic journal of working life studies Volume 14 ■ Number 2 ■ June 2024

## Opportunities and Obstacles in Individualized Pay-setting From a Manager Perspective<sup>1</sup>





# Avslutande kommentarer

**Lönefaktorer**  
Lönenivå/ökning  
Lönespridning  
Löneprocess  
Lönesättning  
Lönejämförelser

**Arbetsmiljö-  
faktorer**

**Bakgrunds-  
faktorer**

**Legitimitet**  
**Rättvisa**  
Tillit  
Samarbetsklimat  
Jämställdhet  
Psychological  
safety

**Utfall**  
Engagemang  
Trivsel  
Arbetsprestation  
Stanna/sluta  
Hälsa  
Välbefinnande  
Arbete/livsbalans



# Slutsatser

- Individuell lön – och lönesättning – kan bidra till högre motivation och bättre arbetsprestation
- Lön är en av flera faktorer som bidrar till motivation och prestation
- Det är viktigt att medarbetaren upplever lönesättningen och hela löneprocessen som rättvis
- Det är viktigt att chef och medarbetare har en samsyn kring rättvisan i löneprocessen
  - Kräver tydlig process, tydliga mål, tydliga lönekriterier, god dialog och regelbunden återkoppling

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



# Lönesättningen måste ingå som en naturlig del i en god arbetsplatskultur

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





# Tack för uppmärksamheten!

[www.psychology.su.se/lon&prestation](http://www.psychology.su.se/lon&prestation)

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