

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	3
2 SYFTE.....	3
3 TEORI.....	4
3.1 OM INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING.....	4
3.2 MOTIVATIONSTEORIER OCH FRAMVÄXTEN AV INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING.....	5
3.2.1 Behaviorismen.....	6
3.2.2 Behovsteorier	7
3.2.3 Kognition och motivation.....	8
3.2.4 Varför individuella löner? Och varför inte?.....	9
3.3 INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING OCH JÄMSTÄLLDHET	11
4 PRECISERAT SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	14
5 METOD	15
5.1 INTERVJU	15
5.2 UNDERSÖKNINGSDELTAGARE	15
5.3 PROCEDUR	16
6 RESULTAT	16
6.1 KOMMUNALA VS PRIVATA LÖNEFÖRHANDLINGAR	16
6.1.1 Kommunal förvaltning	17
6.1.2 Privat företag.....	18
6.2 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER MED ANSTÄLLDA	19
6.2.1 Kommunalanställda	19
6.2.2 Privatanställda.....	22
7 DISKUSSION.....	25
7.1 INDIVIDEN OCH LÖNEN	26
7.2 GRUPPEN OCH LÖNEN.....	29
7.3 DET SVÅRA MED JÄMSTÄLLDHET	30
7.4 UPPSATSENS BEGRÄNSNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING	31
REFERENSER	34
BILAGOR	

1 Introduktion

Under 1960-talet drev olika politiska rörelser fram idéer om individuella rättigheter och frihet att uttrycka sig. En ny generation ifrågasatte auktoritet och gamla sociala mönster (Maccoby, 1989). Vi lever nu i en värld där alla vill få chansen att förverkliga sina drömmar, att bli uppskattad för den man är och det man gör som individ, samtidigt som man vill vara en del av ett socialt sammanhang (Nilsson & Ryman, 2005). *Arbetsplatsen* är ett sådant sammanhang. Organisationsstrukturen på arbetsplatser har börjat utvecklas nästan i motsatt riktning till det individualistiska samhället, och inriktas alltmer på gruppssamarbete, ibland i form av självstyrande "teams". Individer arbetar i ett sammanhang där de inte bara representerar sig själva, utan även en grupp eller en organisation. Många yrken är service- eller kunskapsinriktade i stället för produktionsinriktade. På en grupporienterad arbetsplats flätas en persons prestation samman med och är beroende av andras, och är inte alltid lätt att utvärdera individuellt (Ellemers & de Gilder, 2004). Samtidigt består ofta den största belöningen för utfört arbete av individuell utvärdering, i form av individuell lönesättning. Det finns ingen entydig definition av vad individuell lönesättning innebär, vilket kan skapa förvirring. Det kan till exempel handla om förhandlingar mellan fackförbund och arbetsgivare, eller samtal mellan den enskilde anställde och arbetsgivaren. Det finns olika typer av avtal som kan innehålla en framförhandlad pott med pengar som lönerna tas ifrån, vara helt sifferlösa (utan bestämda procent eller kronor), någon form av garanti för varje individ, etc. Klart är i alla fall att det finns en allmän bild av individuell lönesättning som gynnande motivation, produktivitet och effektivitet (Nilsson & Ryman, 2005).

2 Syfte

Uppsatsen behandlar i fortsättningen individuell lönesättning som ett system som förutom arbetskrav och kompetens (i form av utbildning eller erfarenhet), också lägger stor vikt vid individuell kompetens och beteende (Nilsson & Ryman, 2005). Systemet innebär också att de anställdas lönesättande chef bedömer deras prestation, i detta fall genom enskilda lönesamtal mellan medarbetare och chef.

Individuell lönesättning betyder att en individs prestation måste tolkas och värderas av andra individer, det vill säga arbetsgivare. Det måste uppstå en överenskommelse genom förhandlingar. Systemet förutsätter att alla inte kommer att tjäna lika mycket. Denna uppsats utforskar hur individuell lönesättning fungerar som motivation på en arbetsplats. Dels som en individuell faktor – hur det fungerar som motivation för den enskilde anställde. Dels som en

faktor i gruppssamarbetet - det är till exempel möjligt att individuell lönesättning fungerar väl som motivation i sig, men att dess effekt påverkas av att individer befinner sig i ett gruppssammanhang på sin arbetsplats. En aspekt av uppsatsen fokuserar på kvinnors upplevelser i arbetslivet. Media uppmärksammar jämställdhetsproblem såväl inom organisationer som privat, och det är intressant att undersöka om jämställdhetsfrågan särskilt färgar kvinnors upplevelse av individuell lönesättning som motivation.

3 Teori

3.1 Om individuell lönesättning

Individuell lönesättning innebär att lönen ska spegla den enskilde arbetstagarens insats. Lönen ska alltså kunna variera mellan personer inom samma yrke. Den grundar sig i *hur* en individ utför sitt arbete snarare än vilka uppgifter han eller hon har (Kommunal, 2003). Individuell lönesättning i Sverige, och framför allt inom den kommunala sektorn, har inte alltid funnits på det sätt det gör idag. Längre drevs en solidarisk lönepolitik och löneutjämning. Lönesystemet inom den offentliga sektorn var präglad av byråkratisk organisationsteori, med strikta regler och hierarkisk struktur. Om man ville belöna en anställd särskilt måste denne beföras, vilket stärkte den hierarkiska strukturen. Fram till andra halvan av 1980-talet var principen inom kommunerna att befattningen och inte den anställda skulle lönesättas. Detta tillsammans med centraliserade löneförhandlingar utgjorde ett oflexibelt system enligt många. Kommunerna började på ett helt nytt sätt få ont om pengar, och det krävdes åtgärder (Sjölund et al., 1997, S. Johansson, 2000, Svensson & Wilhelmson, 1989). Individuella löner inom kommunen växte fram genom en process av decentralisering och förändringar med målet att effektivisera den kommunala verksamheten. Svensson och Wilhelmson (1989) beskriver praktikfallet Täby kommun som en av de första kommunerna som införde ett nytt belöningsystem (vilket de gjorde 1985). Kommunen menade att decentralisering av ansvar och befogenhet skulle ta vara på den kunskap om verksamheterna som fanns på lokal nivå. För att främja effektivitet och motivation hos de anställda behövdes också ett mer dynamiskt lönesystem där en individs positiva insatser kunde belönas. Att ge anställda en del av effektivitetsvinsterna skulle uppmuntra till att utföra rationaliseringsarbete och besparingar. Vinsterna från den ökade effektiviteten skulle delas ut på olika nivåer, från de kollektivt anställda inom kommunen, till en enskild förvaltning, till enskilda anställda. Förutom monetära belöningar kunde man också satsa på andra förmåner som bidrog till en

god arbetsmiljö, till exempel ökad ledighet eller tillgång till lokaler eller utrustning. Täby kommun tyckte också att kollektiva eller gruppbelöningar skulle stärka sammanhållningen.

Ungefär i samma veva som resultaten av förändringarna i Täby utvärderades, tecknade KTK (Kommunaltjänstemanna kartellen) och SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation) avtal med Arbetsgivarorganisationen, där man anammade ett nytt löne- och förhandlingssystem med utgångspunkten att lönesättningen skulle vara individuell och differentierad. Trots att vissa konflikter skulle kunna uppstå mellan fackförbund och arbetsgivare, till exempel mellan chefens bedömning och fackets önskan att belöna så många som möjligt, var man alltså överens om att ett nytt lönesystem var nödvändigt för effektivisering. Inom den privata sektorn fanns individuell lönesättning redan i stor utsträckning sedan omkring 1950-talet, och detta användes som förebild när kommunen såg sig om efter ett nytt lönesystem (Svensson & Wilhelmson, 1989, Sjölund et al., 1997, Nilsson & Ryman, 2005). Andra fackförbund inom LO, som till exempel Kommunal, var mer motvilliga att införa individuella löner. Först i ett centralt avtal 1994 infördes det nya systemet för Kommunal. Som en del av de grundläggande principerna för den nya lönesättningen angavs i avtalet:

”Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat.//...//Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås.”

Lönen skulle bestå av tre delar – lön för yrket, lön för position, och lön för individen (Kommunal, 2003). Idag är individuell lönesättning det dominerande lönesystemet både inom den offentliga och den privata sektorn, ofta enligt de premisser som anges ovan.

3.2 Motivationsteorier och framväxten av individuell lönesättning

Som beskrivits ovan infördes individuell lönesättning i den kommunala sektorn som en åtföljd av allt stramare ekonomiska ramar och behovet av att effektivisera. Man såg alltså individuell lönesättning som ett motiverande system, och ett sätt att öka effektivitet. Kopplingen mellan individuella löner – ökad motivation grundar sig i psykologiska motivationsteorier och forskning inom management om belöningsystem och dess effekter.

Belöningsystem har visat sig ha ett stort inflytande över hur stor dragningskraft en organisation har, och huruvida anställda bestämmer sig för att stanna kvar. Ju högre/bättre

belöning, desto större dragningskraft och större tillfredsställelse (Dunnette & Hough, 1992). Lönen är en viktig och synlig del i belöningsystemet hos en organisation, även om den ofta uppfattas som en självklarhet och kanske inte som just "belöning" (Svensson & Wilhelmson, 1989).

Tanken om lön som incitament, och att betalning per producerad enhet ofta är mer produktiv än betalning per dagsarbete, är en tanke som har funnits i flera hundra år. Inom management under början av 1900-talet lade Frederick Taylor fram idéer om bland annat prestationslön och effektiv arbetsmiljö. Man befann sig i en alltmer industrialiserad värld och fokus låg till stor del på hur produktionen i fabriker kunde bli mer effektiv (Shapiro, 1978, Steers et al., 2004). Enligt psykologisk forskning är det för den anställde viktigt att känna sig rättvist bedömd jämfört med anställda i andra organisationer, och också att bli rättvist bedömd i förhållande till andra inom samma organisation. Många menar att en lösning på det senare problemet kan vara lön efter prestation (Dunnette & Hough, 1992, Nilsson & Ryman, 2005).

Inom management och organisationsteorier är det centralt att det måste finnas motivation hos de anställda för att man ska få en effektiv och framgångsrik arbetsplats. Mängder av forskning har ägnats åt att undersöka vad som egentligen motiverar människor, hur man skapar motivation, likheter och skillnader mellan individer, och hur man kan använda motivationsteorier i en organisation. Mycket av denna forskning har traditionellt fokuserat på individens behov, mål, förväntningar och belöningar (Steers et al., 2004). De kanske mest centrala grupperna av motivationsteorier är 1) sambandet mellan behov och motivation, och 2) kognitiva processer och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Belöning och lön har haft en framträdande roll som motiverande faktorer, men många forskare har också fokuserat på andra typer av motivation. Följande avsnitt redovisar några teorier och hur de har påverkat organisationers val av belöningsystem samt deras förståelse av vad som motiverar människor.

3.2.1 Behaviorismen

Psykologin tog sig an ämnet motivation vid slutet av 1800-talet. Tidiga teorier av till exempel Freud fokuserade på instinkter. Människan drivs av en instinkt att uppleva njutning och undvika obehag. Under första delen av 1900-talet dominerade behaviorismen inom psykologin, hos forskare som *Pavlov* och senare *Skinner*. Den behavioristiska skolan ignorerade helt en människas eventuella inre tankar och processer, och såg människan som ett oskrivet blad vid födseln. Genom olika inlärningsmekanismer lär hon sig sedan beteende.

Individen styrs av belöningar och bestraffningar, så även inom en grupp. Om ett beteende belönas är det troligt att det upprepas. Ett annat sätt att se på individer i en grupp, är att se gruppen som en marknad, där medlemmarna styr varandras beteende genom ett utbyte av kostnader och belöningar (Svedberg, 2003). Ur detta perspektiv blir gruppen endast en samling individer. Den mest effektiva belöningen blir också en konkret, yttre belöning, enklast i form av lön i ett företag. Även om behaviorismens belöningsmodell har varit populär, har det funnits forskare som velat inkludera behov och förväntningar. De har skapat en annan typ av motivationsteorier (Triandis et al., 1994, Robbins, 2003). Behovsteorierna hade framför allt starkt inflytande fram till 1960-talet (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

3.2.2 Behovsteorier

Maslow utvecklade en mycket känd hierarki av behov. På den lägsta nivån fanns fysiologiska behov som att äta och sova. Nästa nivå var behovet av trygghet. Den tredje nivån handlade om det sociala behovet av kärlek och tillgivenhet, och den fjärde nivån behovet av status och självkänsla. På den allra högsta nivån fanns behovet av självutveckling (Wade & Tavis, 2000). Enligt Maslow måste varje lägre behovsnivå i hierarkin tillfredsställas innan nästa nivå kan tillfredsställas. En person tillbringar hela sitt liv med att jobba sig upp i hierarkin, kanske utan att någonsin nå den högsta nivån. Maslow och forskare som *Herzberg* såg faktorer som lön och anställningstrygghet som mindre viktiga faktorer (*Herzberg* kallade dem för "hygiene factors"). Om det inte fanns skapade det missnöje. Om de fanns skapade de inte missnöje, men inte heller motivation. Enligt Maslows teori motiverades individen i det läget redan att uppnå nästa nivå (Steers et al., 2004, Scheuer, 2000, Robbins, 2003).

En annan teori skapad av *Murray* och vidare utvecklad av *McClelland* organiserade behov, inte i en universell hierarki, utan i olika kategorier. *Murray* menade att våra behov påverkar hur vi uppfattar och tolkar omgivningen. Om en person har ett stort behov av social tillhörighet, kanske han tolkar olika situationer som möjligheter att skapa sociala kontakter. Behoven manar oss också att göra vad vi kan för att uppfylla dem. *Murray* organiserade olika behov i fem olika huvudkategorier, med tillhörande subkategorier. Huvudkategorierna består av: ambition, försvar (av egen status), socialt inflytande (makt), social tillhörighet och utbyte av information. Till skillnad från Maslow talade *Murray* om att varje människa har en egen, unik hierarki av behov, som dessutom är dynamisk. En person kan till exempel ha ett stort behov av självständighet och lite mindre behov av att ge omsorg. De olika behoven interagerar med varandra. Behoven påverkas och växer också av omgivningen, dels av

faktiska faktorer (som att möta en person), dels av hur individen uppfattar olika faktorer (hur man uppfattar att någon bemöter en) (Larsen & Buss, 2002).

Behovsteorierna har haft stort inflytande på organisationer. De pekar dels på att behov kan vara viktiga för en individs motivation, dels att det som motiverar kan variera mellan personer. De föreslår också att behovens relativa betydelse för motivationen kan variera. När det gäller belöning menar teorierna att det kan vara många olika saker, och att människor värderar olika typer av belöningar på olika sätt. Av den anledningen krävs det olika typer av åtgärder för att motivera anställda (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

3.2.3 Kognition och motivation

Andra forskare, till exempel Lewin, utvecklade behovsteorierna ytterligare till att inkludera förväntningar. Detta öppnade vägen till att ta kognitiva element med i beräkningen när det gällde motivation (Triandis et al., 1994). Ett exempel på en sådan teori är *förväntningsteorin* (expectancy theory). Enligt denna beror motivationen på situationen och hur individen uppfattar den. Teorin bygger på följande tre grundförutsättningar:

- Individen tror att en viss prestation kommer att få en viss konsekvens (belöning eller straff)
- Hur attraktiv eller fördelaktig verkar utgången av handlingen? Följden av ett beteende är inte lika attraktiv för alla individer. Olika individer har olika behov och värderingar, vilket gör att de värderar resultatet av en prestation på olika sätt (notera likheter med Murrays teori om en individuell, dynamisk behovshierarki).
- Individen har en viss uppfattning om hur stor chans beteendet har att få förväntat resultat, och hur mycket man måste anstränga sig för att uppnå det (Dunnette & Hough 1992).

Det finns ett multiplikativt samband mellan dessa tre punkter. Om individen till exempel sätter stort värde på ett eventuellt resultat, men inte alls tror att han kan uppnå det, blir motivationen noll ($1 \times 0 = 0$). På samma sätt hjälper det inte om resultatet är nåbart om individen inte intresserar sig för just det resultatet (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

En annan teori med kognitiva element är *målsättningsteorin*. Den betonar tydliga konkreta mål, realistiska men ändå utmanande för den anställde. Målen talar om för den anställde vad som måste göras och vad som krävs för att göra det, och om målen är tydliga höjer de motivation och prestation. Dessutom ska den anställdes motivation stärkas genom

utvärdering och feedback om prestationen och hur den står i förhållande till det mål man har (Jacobsen & Thorsvik, 1998, Robbins, 2003).

3.2.4 Varför individuella löner? Och varför inte?

Organisationer har tagit till sig mycket av de teorier som diskuterats, och det finns förvisso olika typer av belöningar inom företag. Teorierna behöver inte nödvändigtvis vara ömsesidigt uteslutande. I slutändan har dock föreställningen om att materiella belöningar ökar motivation – som var framträdande redan hos Taylor i början av 1900-talet - framhärdat, och påverkat löneutvecklingen inom både den privata och den offentliga sektorn. *Förväntningsteorin* och *målsättningsteorin* har båda haft stort inflytande på argumentet för individuella löner (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Förväntningsteorin kan tyckas rättfram, men för att en organisation ska lyckas med prestationslön måste individen verkligen känna att det finns ett tydligt samband mellan prestation och lön. Det måste finnas tillit till systemet. Under dessa förutsättningar kan ett system av lön efter prestation vara motiverande (Dunnette & Hough, 1992). *Behaviorismens belöningsmodell* kan också sägas stödja användningen av lön efter prestation, även om den står i motsättning till de kognitiva modellerna eftersom den ignorerar inre processer. Behaviorismen har dock haft så stort inflytande på hur vi tänker om hur människor lär sig och motiveras, att även om forskare vill komplettera modellen är de grundläggande mekanismerna accepterade (Robbins, 2003). Prestationslön är numera vida accepterat som belöningsystem, men dess användning har inte alltid uppfattats som problemfri (Dunnette & Hough, 1992).

Det finns olika sorters prestationslön. Den mest använda typen är också den som verksamheterna i denna studie använder sig av, och som här kallas individuell lönesättning. Den baserar sig i en överordnads utvärdering av den anställde, och belöningen yttrar sig i en årlig ökning av grundlönen. Trots att systemet är så vida använt är dess framgång som motivation omdiskuterad (Dunnette & Hough, 1992, Brody et al., 2001, Jacobsen & Thorsvik, 1998). Det är först och främst värt att notera att relativt lite forskning har fokuserat *specifikt* på effekten av individuell lönesättning och dess samband med motivation, inklusive den forskning som hittills nämnts. I stället används bredare modeller om belöningar och motivation på arbetsplatsen som *argument för* att använda individuell lönesättning (Nilsson & Ryman, 2005).

En av de synpunkter som framförts som potentiellt problematiskt för tillämpandet av individuella löner, och som förväntningsteorin uttrycker, är att det krävs en mycket tydlig koppling mellan prestation och lön. Det krävs också att man på ett bra och konkret sätt kan utvärdera eller mäta prestationen. Ett annat problem som har föreslagits, är att det ofta inte blir särskilt stor lönespridning utan bara handlar om några få procent, och att detta rent psykologiskt inte uppfattas som meningsfullt. En återkommande fråga är den överordnades subjektivitet. Brody et al. (2001) menar till exempel att om den överordnade har varit delaktig i anställningsprocessen skulle han eller hon kunna få problem att utvärdera den anställde på ett objektivt sätt. Det är också möjligt att den överordnade för att undvika konflikter och negativ stämning tenderar att tona ner höga prestationer och värdera en dålig insats som bättre än vad den faktiskt var. Det är i princip, kanske till och med helt, ofrånkomligt att bedömningen i någon mån blir subjektiv. Här kan man också ifrågasätta begreppet ”rättvisa” som forskningen anser viktigt för den anställde. Vad är rättvisa? Vem gör bedömningen?

Förutom de blandade åsikterna när det gäller individuell lönesättning och motivation, finns det anledning till att fundera över huruvida forskningsbakgrunden är relevant för denna studie utförd i dagens Sverige. Steers et al. (2004) noterar att många av de motivationsteorier som är starkt etablerade idag är de som också var etablerade på 1950- och 60-talet, till exempel Maslows teori, och att intresset inom psykologi och management för att hitta nya modeller har avtagit trots förändringar i organisationers struktur. Förutom vissa motivationsteoriernas ålderdom är inga av dem heller skapade av svenska forskare med hänsyn till det svenska samhället, och då går eventuella kulturella skillnader förlorade. Robbins (2003) föreslår till exempel att olika behov är viktiga i olika kulturer. Ambition och behovet av att åstadkomma något (achievement) kan vara mer framträdande i kulturer som den amerikanska, där det finns en viss social trygghet och man vågar ta risker, och där prestation är viktigt för social status.

Teorierna är också generaliserande (eller oproblematiserande) med tanke på sociala faktorer som klass, kön och etnicitet. Jacobsen och Thorsvik (1998) menar till exempel att Maslows teori förutsätter att människor har grundläggande rättigheter och frihet för att behoven i hierarkin ska kunna uppfyllas, och att samhället man befinner sig i är ett rättvist samhälle. Ur denna synvinkel kan klass, kön eller etnicitet inte spela någon roll. Uppsatsen tar i nästa avsnitt sig an en av dessa faktorer – kön.

Precis som motivationsforskningen är den forskning om hur lönesättning i organisationer fungerar idag i stor utsträckning gjord utomlands. I USA finns det till exempel en mycket mer omfattande forskning om lönesättning i offentliga organisationer (Sjölund et al., 1997). Få studier i Sverige har ägnats åt effekten av individuell lönesättning (Nilsson & Ryman, 2005). Detta faktum gör det än mer intressant att fundera över hur den offentliga sektorn i Sverige har hanterat det relativt nyligen införda lönesystemet, men också hur det fungerar inom privata företag som har använt sig av det längre.

3.3 Individuell lönesättning och jämställdhet

När man funderar över individuell lönesättning i samband med jämställdhet måste man först fråga sig om kön överhuvudtaget har med organisationer att göra. Om det inte påverkar arbetslivet i övrigt, borde det inte heller påverka lönesättning. En slutsats många forskare, och också den svenska regeringen, har dragit, är att kön i högsta grad påverkar arbetsmarknaden på flera olika nivåer.

Organisationsteorier hade länge en könsneutral inställning. Utan att problematisera kön var de koncentrerade kring mannen och hans roll inom en organisation. Kvinnoforskningen å sin sida koncentrerade sig i huvudsak på samhällets könsstruktur i stort, och undersökte inte organisationers specifika roll. Under 1970-talet började organisationsteorier med könsperspektiv uppmärksammas. Ett könsperspektiv innebär att man problematiserar relationer mellan kvinnor och män, och deras positioner inom en organisation. Det kan till exempel handla om tillgång till inflytande eller resurser (löner). Organisationer visar ofta ”könsblindhet”, det vill säga inställningen att kön inte spelar någon roll. Organisationsteorier med könsperspektiv visar att det trots allt i många fall spelar roll (Wahl et al., 2001, Höök, 2001, Amundsdotter & Gillberg, 2001). Könsrelationer förklarar inte allt som händer i en organisation, och betydelsen av kön varierar naturligt nog i olika organisationer. Dock kan teorier som är medvetna om kön som en faktor bidra till att belysa vissa strukturer som en ”könsblind” inställning hjälper till att upprätthålla (Amundsdotter & Gillberg, 2001).

1980 tillkom en jämställdhetslag, som sedan dess har förnyats och skärpts på olika punkter (Höök, 2001). Genom sin existens visar den att det finns ett behov av att definiera mäns och kvinnors rättigheter inom arbetslivet.

1 § Denna lag har till ändamål att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet (jämslaldhet i arbetslivet). Lagen siktar till att förbättra främst kvinnornas villkor i arbetslivet. (Jämslaldhetslagen som den såg ut januari 2001)

Hur färgar då kön arbetslivet? Forskningen visar en könssegregering på arbetsmarknaden mellan olika yrken och sektorer. Till exempel återfinns kvinnor ofta inom den offentliga sektorn. Inom kommunen utgör kvinnor 79 % av de anställda, mot 38 % i den privata sektorn. I enskilda yrken som vård- och omsorgspersonal, utgör kvinnor 90 % av de anställda. Av alla anställda kvinnor i Sverige återfinns 45 % inom de tio mest kvinnodominerade yrkena. Av alla anställda män återfinns 21 % inom de tio mest mansdominerade yrkena (SCB, 2004).

Man kan ofta också se både en horisontell och vertikal könssegregering inom enskilda organisationer. Den horisontella segregeringen illustreras genom att kvinnor och män tilldelas/väljer olika arbetsuppgifter inom en verksamhet baserat på underliggande föreställningar om manlighet och kvinnlighet i förhållande till arbete, talanger och makt. För kvinnor handlar det ofta om positioner som innehar mindre makt och ansvar. Deras möjligheter att röra sig uppåt i organisationen är begränsade, särskilt i byråkratiska organisationer där det finns en inbyggd hierarkisk struktur som upprätthåller maktrelationer. Uppgifterna inom organisationen är definierade och åtskilda. Olika forskare har dragit paralleller mellan samhällets hierarkiska struktur och den hierarkiska organisationsstrukturen, som därför kan anses vara manlig eller anpassad för män (Wahl et al., 2001).

Män återfinns i större utsträckning i chefspositioner, vilket visar en vertikal segregering. Ett exempel är fördelningen av styrelseledamöter i börsnoterade företag, som år 2004 bestod av 85 % män och 15 % kvinnor. En utredning 1998 visade att det totalt finns ungefär 20% kvinnor i chefsroller inom den privata sektorn, och enligt SCB (2004) har den fördelningen hållit i sig. Siffrorna varierar beroende på källa och definitionen av kategori, men talar sitt tydliga språk.

Inom den offentliga sektorn är andelen kvinnor på chefspositioner 56% i genomsnitt, något högre just för kommunen, vilket är en intressant uppgift. Som angivits ovan är arbetsmarknaden starkt segregerad, och många yrken i den offentliga sektorn är

kvinnodominerade. Man kan då ställa sig frågan vad som skiljer den offentliga från den privata sektorn, och varför många kvinnor arbetar i den offentliga sektorn.

Ofta ses ett yrke som "kvinnligt" eller "manligt" på grund av vilka egenskaper som eftersöks hos de som jobbar där (Amundsdotter & Gillberg, 2001). Många av de kvinnodominerade yrkena handlar om omsorg, att ta hand om andra, och att göra det möjligt för andra att utvecklas. Omsorg behöver inte nödvändigtvis handla om kommunala verksamheter som äldreomsorg. Det kan utföras betalt eller obetalt, i grupp eller individuellt, institutionellt eller privat (V. Johansson, 2001). Rollen som den "omsorgsgivande" ges till kvinnor inom nästan alla områden. I romantiska relationer uttrycker kvinnor omsorg genom vardagliga handlingar och känslomässigt stöd, hon "pysslar om". Omsorgsbeteende blir ett sätt för kvinnor att bli värdesatta och bekräftade (Holmberg, 1993, Skeggs, 1999). Kanske därför har kvinnor hamnat i yrken som förskolelärare, sjukgymnast, och barnmorska (alla exempel på de tio mest kvinnodominerade yrkena). När kvinnor började röra sig alltmer ut i arbetslivet under 1960-talet öppnades flest arbetstillfällen inom den offentliga sektorn, och en del av det obetalda omsorgsarbete som kvinnor utförde hemma flyttades till densamma (S. Johansson, 2000).

Å andra sidan kan ett yrke ses som "kvinnligt" eller "manligt" bara för att det är dominerat av det ena könet, och vissa egenskaper väljs ut som viktiga för arbetet baserat på vilka de anställda är. Ett företag med många kvinnor kan till exempel betona "medkänsla" som viktigt, medan ett annat företag av samma typ, fast med i huvudsak manliga anställda, kan betona "aggressivitet" som viktigt (Amundsdotter & Gillberg, 2001). Hela ovanstående resonemang grundas förstås i att det finns föreställningar om vad som är "kvinnliga" och "manliga" egenskaper, och ofta också att det ena könet inte alls kan besitta egenskaper som det andra har.

Det är möjligt att den offentliga sektorn kan anses ha en "kvinnlig" struktur, och att kvinnor därför lättare blir chefer. I en manlig struktur kan kvinnors arbete osynliggöras, och männen utvecklar homosociala relationer (där män befordrar och uppmärksammar andra män). Egenskaper som anses "manliga" blir de som utmärker en bra medarbetare och chef: handlingskraftig, lugn, rationell, stabil. Kvinnor försvinner helt enkelt i hierarkin. En hierarkisk struktur som starkt begränsar vissa anställdas möjligheter att avancera, kan göra att många inte är motiverade att försöka. En del kvinnor kanske tar till sig stereotypen om sig själva och känner aldrig drivkraft eller ambition (Wahl et al., 2001).

Könsskillnader kan inte bara ses i möjlighet till rörlighet inom en organisation, eller möjlighet till maktutövande. Det finns även skillnader i löner. En löneskillnadsutredning kom fram till att 1 till 8 % av löneskillnader mellan kvinnor och män inte kan förklaras av utbildning och erfarenhet etc. Det är också en allmän uppfattning att ”kvinnliga” yrken värderas lägre än ”manliga” (Amundsdotter & Gillberg, 2001).

Lönerna inom vård och omsorg (som nämndes ovan) och andra kvinnodominerade yrken är relativt jämställda. Likadant är det för män och kvinnor inom de mest mansdominerade yrkena. Inom andra yrken med en mer blandad könsfördelning syns däremot stora skillnader. En anställd inom kategorin ”företagsekonom, marknadsförare, personaltjänsteman” tjänade om han var man runt 36,000 kronor år 2002. Om hon var kvinna tjänade hon runt 28,000 kronor, alltså 8,000 kronor mindre. Inom kategorin ”säljare, inköpare, mäklare” fanns en löneskillnad på ungefär 6,000 kronor (SCB, 2004). Även om löneskillnaderna skulle reflektera skillnader i ansvar, speglar de i så fall skillnader i vem som innehar ansvarsfulla positioner, och i slutändan en könsmärkt arbetsmarknad.

10 § I syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män skall arbetsgivaren varje år kartlägga och analysera

- bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor...
- löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. Arbetsgivaren skall bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. (Jämställdhetslagen som den såg ut januari 2001)

Den statistik och forskning som finns om könsstrukturer inom organisationer visar att samma yrke inte garanterar två personer samma lön. Den visar också en möjlighetsstruktur och en maktstruktur som bestäms lika mycket av människor som policys, och där kvinnor ofta kommer till korta.

4 Preciserat syfte och frågeställningar

Hittills har uppsatsen visat en del av den forskning kring motivation som har bedrivits, och hur resonemanget kring individens motivation på en arbetsplats har lett till införandet av individuell lönesättning. Frågorna som uppsatsen hoppas kunna besvara är: är belöningsystemet individuell lönesättning en motivation för den enskilde anställde? Påverkas dess funktion som motivation av att individen befinner sig i ett gruppsammanhang? Slutligen, är kvinnor medvetna om jämställdhetsdebatten som handlar om ”könsmärkta”

organisationer och en ”könsmärkt” arbetsmarknad, och påverkar det i så fall hur det individuella lönesystemet fungerar som motivation för kvinnor?

I sökandet efter svaret på dessa frågor försöker uppsatsen inte kartlägga några statistiska fakta om löneskillnader och motivation på arbetsmarknaden, utan inriktas i stället på individers *upplevelser* och tankar kring det individuella lönesystemet. I studien jämförs ett privat företag med en kommunal verksamhet. Kommunerna har genom decentralisering givits relativt stort ansvar för ramar och struktur i lokala verksamheter, och är därför intressanta att studera på deras egen nivå (V. Johansson, 2001).

5 Metod

5.1 Intervju

Metoden för studien var kvalitativa, halvstrukturerade intervjuer, guidade av en intervjuguide (bilaga 1 och bilaga 2). Intervjuerna med den första gruppen deltagare (kommunal förvaltning) guidades av frågorna i bilaga 1. Senare kompletterades intervjun via e-mail med ytterligare några frågor. Eftersom endast två av fyra deltagare svarade är resultaten av dessa frågor inte redovisade i uppsatsen. Dessa frågor ställdes även under intervjuerna med den andra gruppen deltagare (privat företag) och finns med i bilaga 2. Eftersom alla deltagare inte svarade ur första gruppen, är den andra gruppens svar på dessa frågor inte heller redovisade.

Målet med de inledande frågorna i intervjuguiden var att skapa en bild av den anställdes roll på arbetsplatsen. Efterföljande frågor undersökte hur den anställdes arbetsplats var organiserad, hur samarbete skedde, och hur stämningen i allmänhet var på arbetsplatsen. Svaren på sådana frågor gav en bakgrund till den anställdes berättelse om sin upplevelse av lönesystemet och andra eventuella motiverande faktorer. Mot en bakgrund av vad den anställda ser som viktigt för en fungerande arbetsplats, kan systemet individuell lönesättning sättas i ett sammanhang och bli mer eller mindre synligt.

Bakgrund och fakta om de båda verksamheterna framstod dels genom intervjuerna, dels genom informella samtal med diverse verksamma inom båda organisationer samt privata kontakter.

5.2 Undersökningsdeltagare

Studien utfördes genom intervjuer med två grupper av anställda från två olika verksamheter. Den ena var en kommunal, mindre administrativ förvaltning med 18 anställda. Av dessa var 3

män och 15 kvinnor. Från denna verksamhet gjordes ett urval av fyra personer. Förslaget på förvaltning gavs av en anställd på Personalförvaltningen i Lund. Urvalet av intervjupersoner från den kommunala verksamheten gjordes genom förvaltningens kontorschef efter min uttryckta önskan om både kvinnor och män med ungefär samma ansvarsnivå och uppgifter. Lämpliga personer förfrågades och samtyckte. Gruppen bestod av två män och två kvinnor. Den yngsta deltagaren var 40 år, de andra var mellan 51 och 54 år. Ingen hade arbetat inom den privata sektorn, men nästan alla hade haft andra kommunala befattningar.

Den andra verksamheten var ett större privat, vinstdrivande företag med ungefär 1300 anställda, varav 58 % var kvinnor. De utvalda intervjupersonerna kom i detta fall från samma avdelning som i sig hade 94 anställda, varav 52 var kvinnor och 44 män, detta för att de två grupperna i studien skulle bli något mer jämförbara när det gällde storlek på arbetsplatsen. Förfrågan gjordes genom en privat kontakt som skickade ut ett e-mail på avdelningen och gav villiga personer möjlighet att ta kontakt med mig. Gruppen bestod av fyra kvinnor och två män. Alla var mellan 30 och 36 år, utom en deltagare som var 48 år. Ingen hade jobbat inom den offentliga sektorn, och fyra av deltagarna hade bara jobbat på det aktuella företaget.

5.3 Procedur

Samtliga intervjuer utfördes på deltagarens arbetsplats och på ett kontor enligt deras bekvämlighet. Varje intervju bandades, och samtalen varade mellan 30 minuter och en och en halv timme. Analysen av intervjuerna skedde sedan genom avlyssning av de inspelade intervjuerna och anteckningar om dessa. Målet med analyserna var att hitta övergripande teman, och skillnader såväl som likheter mellan företagen och mellan deltagarna.

6 Resultat

6.1 Kommunala vs privata löneförhandlingar

I introduktionen diskuterades införandet av det individuella lönesystemet. Innan en analys av intervjuerna kan göras, måste man göra en jämförelse mellan de två verksamheternas struktur och löneförhandlingar som de ser ut idag. Det finns vissa skillnader mellan arbetslivet för en kommunal- och en privatanställd. I jämförelsen mellan de två grupperna har skillnaden i medelålder inte tagits med i beräkningen. En högre ålder innebär ofta längre arbetslivserfarenhet, ibland erfarenhet av olika jobb, kanske inom olika sektorer. Här anses

erfarenhet av en annan sektor eller ett annat lönesystem som viktiga faktorer, men ålder hade ingen betydelse för deltagarnas erfarenhet av dessa.

6.1.1 Kommunal förvaltning

En kommunalanställd befinner sig i en politiskt färgad miljö, där beslut fattas utanför själva verksamheten. Lönerna är dessutom offentliga, och kan jämföras av den anställde. Det tycks också som om en offentlig och en privat verksamhet utvärderas på olika sätt. Ett privat företag kan se resultat i sin inkomst, medan offentlig verksamhet inte främst drivs av vinstintresse. Offentligt anställda kan ofta inte lika konkret se vilken kvalitet deras arbete har och vilka resultat det ger. Den offentliga sektorn ska utföra arbete som ser till allas bästa, upprätthålla välfärden och en god levnadsstandard (Collberg & Viggósson, 2004, Sjölund et al., 1997).

När det gäller att fatta beslut och förhandla är kommunen organiserad på följande sätt: kommunfullmäktige med valda politiker har ansvaret att utse en kommunstyrelse, som är ett operativt organ med ansvar för pengar och att de olika verksamheterna fungerar. Styrelsen är den högsta av ett antal nämnder som har ansvar för olika områden, också de bestående av politiker. Nämnderna står sedan i kontakt med förvaltningar, som sköter det faktiska arbetet med till exempel skolor eller sjukhus. En sådan förvaltning är alltså delaktig i denna studie.

Löneförhandlingar för den medverkande kommunala förvaltningen sker först på central nivå med olika fackförbund, där till exempel omfattningen av löneförhöjning eller semesterdagar kan diskuteras. Nästa steg är förhandlingar på kommunal nivå hos en förhandlingsdelegation, och sedan ytterligare förhandlingar med fackförbund inom varje förvaltning om vad som ska gälla för just deras organisation. Man diskuterar hur löneutrymmet ser ut och hur det ska fördelas det aktuella året. En vanlig förhandlingsmodell för förvaltningen i den här studien är att de anställda sedan har medarbetarsamtal med sin utvecklingsledare. I det fallet meddelar ledaren lönen och relaterar den till de lönekriterier som förvaltningen har arbetat fram, och man kan sedan diskutera saken. Vid det här stadiet har förvaltningen klart för sig vilka ekonomiska ramar de har, till exempel en genomsnittlig löneökning på 2 % för de anställda. Nedan följer exempel på hur de överenskomna lönekriterierna ser ut (bilaga 3):

- ”Förmåga att uppfylla uppsatta mål, såväl individuella som verksamhetsmål”
- ”Att ta egna initiativ – både vad gäller arbetsområdet men även när det gäller den egna utvecklingen”
- ”Att vara framåtsträvande”

- ”Förmåga att se möjligheter framför hinder – att ha en positiv grundinställning”
- ”Förmåga att ta ansvar för sina egna uppgifter//...//vara behjälplig med andras arbetsuppgifter”

6.1.2 Privat företag

Det privata företaget är organiserat i flera olika nivåer med respektive chefer. Högst upp återfinns ledningsgruppen. Företaget är sedan indelat i olika avdelningar med avdelningschefer. Avdelningarna är i sin tur indelade i sektioner med sektionschefer, och sektionerna i grupper med gruppchefer. Varje grupp arbetar med flera olika projekt. Individer på gruppnivå ingick i studien (alltså inga chefer). Löneförhandlingarna på det privata företaget tycks snarlika de kommunala. Löner förhandlas först på central nivå med fackförbunden, och fortsätter ner i hierarkin med förhandlingar på varje nivå. De ekonomiska ramar man kommer överens om, till exempel en 3 % löneökning, ligger till grund för det lönesamtal den enskilde anställde har med sin gruppchef. En viss del av lönen bestäms enligt strukturella linjer – eventuella könsojämlikheter eller regler för nyanställda. Den andra delen är en prestationsbedömning som gruppchefen gör. Den procentuella ökningen varierar och blir inte nödvändigtvis 3 % för alla. Den kan för vissa högpresterande bli till exempel 5 % och för andra som behöver en extra ”push” till exempel 2 %.

Individen ska göra en egen målsättning varje år tillsammans med sin chef (i deltagarnas fall en gruppchef), en plan för ungefär vad han eller hon har tänkt prestera. Denna målsättning och hur den har efterlevts diskuteras sedan i lönesamtalen. Prestationen tycks i jämförelse med den kommunala förvaltningen bli mer styrd och preciserad eftersom det finns klara målsättningar för varje enskilt projekt, samt delmål på vägen.

Förutom grundlönen finns ett bonussystem. Detta system är numera, liksom lönen, prestationsbaserat. Tidigare bestod bonusen av vinstandelar som fördelades lika för alla i företaget, och som baserades på företagets framgång. Alla fick alltså en lika stor engångssumma. Nu beror bonusen till stor del på det årliga lönesamtalet. Individen får en engångssumma på en viss procentdel av sin lön beroende på hur prestationen utvärderas. Det verkar finnas ett par olika typer av bonus. En som ges ut i samband med lönerevisionen en gång om året, alltså en procentdel av lönen. En annan typ av bonus ges för punktinsatser under året, men kanske bara vid en eller ett par tillfällen och alltså inget regelbundet. Det tycks handla om en mindre summa pengar eller att man får gå ut och äta middag eller liknande.

6.2 Sammanställning av intervjuer med anställda

Det är viktigt att ha i åtanke att resultaten representerar en undersökningsgrupp med sammanlagt tio deltagare. Av den anledningen måste man vara försiktig med att anta att en viss frekvens av en viss åsikt representerar samma frekvens i en större population. Frekvenserna av svaren är här redovisade för att visa vilken typ av svar som var mest populära hos de deltagande. Detsamma gäller eventuella könsskillnader. Dessutom är gruppen med privatanställda något snedfördelad när det gäller kvinnor och män, med två män och fyra kvinnor, vilket man måste vara extra uppmärksam mot när man noterar könsskillnader.

6.2.1 Kommunalanställda

Intervjuerna med de kommunalanställda visar på några genomgående teman.

- *Lönen inte viktigaste motivation.*
 - De två kvinnliga deltagarna nämnde lön när frågan om vad som motiverade dem på arbetsplatsen togs upp, men menade också att även om lönen har en viktig funktion som försörjning är den inte den enda drivkraften.
 - De andra två deltagarna nämnde inte lön alls i samband med frågan.
 - Det vanligaste svaret (tre av fyra) var annars ”att vilja göra ett bra jobb/ett gott hantverk”. Andra svar var ”att göra en insats/hjälpa andra” och ”att få utvecklas”. Dessa svar var likartade för män och kvinnor.

- *Belöningen för en bra insats består till största del av verbal feedback*
 - Två deltagare, en man och en kvinna, nämnde lön i samband med hur insatser belönas, men menade att det saknades ekonomisk belöning, eller att den var begränsad.
 - Alla deltagare nämnde verbal feedback, att man talar om att något är bra, även om inte alla var överens om huruvida den verbala feedbacken var tillräcklig.

- *Individuell lönesättning existerar i princip inte här*
 - Alla var överens om att individuell lönesättning egentligen inte existerar i den form man kanske tänker sig när man hör begreppet.

De ekonomiska ramarna är relativt små, och en (till exempel) 2 % löneökning som ska ske i genomsnitt för alla, blir inte stora skillnader mellan anställda. Uppfattningen hos deltagarna var att den anställde uppfyller de lönekriterier som har lagts fram, och får sina 2 % i

löneökning. Det tycks inte vara så att en extra bra prestation ger extra belöning i form av till exempel 5 %, utan det blir i princip en genomsnittlig löneökning för alla. Åsikten att systemet med individuell lönesättning egentligen inte finns, påverkade sedan övriga åsikter om det.

- *Risk för konflikter, men inte här*

- Alla kunde tänka sig att det med ett sådant lönesystem skulle kunna uppstå missnöje, konflikter eller avundsjuka.

En jämförelse gjordes med lärare som relativt nyligen gjort en övergång till individuell lönesättning (i motsats till tarifflöner), och att övergången eventuellt skulle kunna vara problematisk. Ett annat förslag var att om det vid något tillfälle - eller inom en annan typ av organisation - skulle handla om större summor att fördela, skulle det vara en större källa till konflikt. Ingen gav sin egen arbetsplats som exempel på hur det skulle kunna uppstå problem, utom möjligen i indirekta och obestämda termer.

- *Delade meningar om individuell lönesättning som motivation*

De största variationerna i svar när det gällde hur individuell lönesättning fungerar som lönesystem rörde dess motiverande funktion.

- En deltagare ansåg sig omedveten om vad andra tjänade, och skulle lika gärna kunna tänka sig ett annat system eftersom lönen inte var så viktig.
- Ett par deltagare sa att systemet var bra, att det handlade om rättvisa och att få den lön man förtjänar.
- Ett par deltagare menade att eftersom det är så snäva ramar, är det inte särskilt motiverande (med antydning om att större svängrum skulle skapa mer motivation).
- Svaren skilde sig inte åt mellan män och kvinnor i denna fråga.

Det verkar alltså finnas en skillnad mellan ett rättvist system och ett motiverande system. De snäva ramarna gör också att man får lära sig att se andra saker som motiverande, även om ”alla drömmer om att få hög lön”.

- *Jämställdhet är bra... för de det gäller*

- Deltagarna var medvetna om att det finns en jämställdhetsplan, men intresset var mer eller mindre ljumt. Alla var medvetna om att det finns skillnader grundade i kön i samhället, till exempel att vissa yrken värderas olika beroende på om de är ”manliga” eller ”kvinnliga”, men ingen ansåg sig berörd på sin arbetsplats.

- Tre personer av fyra, två män och en kvinna, nämnde att den offentliga sektorn är kvinnodominerad (och därför troligtvis mindre berörd av jämställdhetsproblem).
- En deltagare, manlig, nämnde att det i skolan egentligen förekommer omvänd diskriminering, eftersom den är mer anpassad åt flickor.
- En manlig deltagare ansåg sig ha en ”grundhumanistisk syn”.

Det verkar i princip vara så att man tycker att jämställdhetsplaner behövs, men att man inte upplever några problem i sin direkta omgivning. Följaktligen är funderingar över individuell lönesättning och jämställdhet inte aktuella för de enskilde deltagaren.

▪ *Viktiga faktorer för en väl fungerande organisation*

Under intervjuernas gång återkom vissa teman, och det framgick vad deltagarna i allmänhet ansåg vara viktigt för att deras arbete skulle kunna fungera, för att organisationen skulle kunna fungera, och för att man skulle kunna samarbeta på ett bra sätt.

- Tre av fyra tyckte att trivsel var viktigt.
- Tre av fyra tyckte att en tydlig organisation (till exempel tydliga mål) var viktigt.
- Tre av fyra nämnde också att det var viktigt att få utrymme att visa sin kompetens och ta initiativ.
- Tre av fyra nämnde att det var viktigt med öppenhet/rak kommunikation, att våga fråga, för att samarbetet skulle kunna fungera.
- Ett par deltagare nämnde att det är viktigt att få tycka till, och ett par nämnde delaktighet och inflytande.
- Även här uttryckte män och kvinnor ungefär samma åsikter.

Alla menade också att det, i någon mån åtminstone, *finns* utrymme för att ta egna initiativ, att jobbet *är* omväxlande, och att man *får* tillfälle att lära ut sina kunskaper/visa sitt hantverk/sätta sin egen prägel på jobbet.

Alla verkade tycka att det är god stämning och trivsamt på arbetsplatsen, att man kan prata om ”vad som helst”. Det kom några antydningar om förändringar under de senaste åren, dels att man har jobbat på gruppdynamiken i form av utvecklingsdagar (då man reser bort tillsammans och umgås), dels i form av ökad tydlighet och bättre organisation.

6.2.2 Privatanställda

Jämförelsen mellan privatanställda och kommunalanställda blir intressant eftersom det efter närmare undersökning finns vissa skillnader mellan hur de ser på individuell lönesättning, och också hur det ser ut i den sektor man inte arbetar i.

- *Lön viktig, inte alltid viktigast*
 - Fem personer av sex nämnde lön i samband med vilka faktorer i arbetet som var motiverande. Den sjätte deltagaren, en kvinna, ansåg sig mest resultatnriktad.
 - Tre av dessa fem deltagare sa dock att även om lönen är viktig, är den inte viktigast. För en deltagare var det viktigare att få ha ansvar, för en andra var trivsel på arbetsplatsen viktigare, och för en tredje var det känslan av att göra ett bra jobb/bra resultat.
 - Tre av sex nämnde positiv feedback, eller verbal feedback överhuvudtaget, från omgivningen. Två av deltagarna menade dock att feedbacken kunde bli bättre.
 - Tre av sex nämnde möjligheten att få utmaningar, och att kunna utvecklas.
 - Överlag syntes inga könsskillnader i svaren.

- *Belöningen för en bra insats består av lön och bonus*
 - Alla deltagare nämnde bonus, det vill säga en summa pengar. Fem av sex nämnde lönen.
 - Fyra av sex nämnde verbal feedback.
 - En deltagare menade att belöningen för en bra insats mer bestod av feedback, eftersom lön och bonus i stort sett bara ges ut en gång per år.
 - En annan deltagare önskade att det fanns mer verbal feedback, och menade att fokuset hamnar på lön eftersom det är den mest tillgängliga formen av belöning.
 - Inte heller när det gäller vad som ses som belöning tycks det finnas några märkbara könsskillnader. Alla eller nästan alla nämnde lön och bonus, och av de som nämnde verbal feedback var tre kvinnor och en man (av två manliga deltagare).

- *Individuell lönesättning är i stort sett ett bra system*
 - Alla menade att systemet fungerade bra, även om ett par deltagare uttryckte det som att det fungerade ”hyfsat” eller ”rätt så” bra. Ingen uttryckte åtminstone någon negativ uppfattning.
 - Fyra av sex, två män och två kvinnor, tyckte inte att det var så stor spridning/differentiering av lönerna.
 - Tre deltagare, två män och en kvinna, tyckte att det borde vara större spridning.
 - Den deltagare som arbetat längst på företaget tyckte att det hade blivit större spridning med åren, och att detta var bra.

- *Risk för konflikter, kanske här*
 - Fem av sex trodde att det fanns risk, eller ”kanske” fanns risk, för konflikter eller att folk ”blir sura” med denna typ av lönesystem.
 - Fyra deltagare sa att ”man inte pratar så mycket om löner”, eller att de inte ”jämför sig med andra”, utom möjligen med de allra närmaste medarbetarna.
 - Två deltagare, en man och en kvinna, menade å andra sidan att ”man” faktiskt diskuterar lön med sina kollegor.
 - De flesta verkar alltså överens om att det kan uppstå konflikter, och det verkar inte som om det ena könet diskuterar löner med sina medarbetare mer än det andra.

Det antydde att det kan vara lite känsligt att diskutera löner, eller att folk kan ”bli sura”. Eftersom lönerna är privata, blir det kanske också en del av företagets ”anda” att man inte pratar om löner. De två deltagarna som tyckte att man pratade om löner, gav också exempel på en incident där de hade sett/upplevt gnissel på tråden mellan ett par medarbetare.

- *Individuell lönesättning är motiverande*
 - Alla deltagare tyckte att individuell lönesättning är motiverande som system.
 - Tre deltagare trodde att det skulle bli ännu mer motiverande om det var större spridning/differentiering av lönerna (se också under rubriken om individuell lönesättning som lönesystem).
 - En fjärde deltagare trodde att det skulle bli mer motiverande med större spridning endast under vissa förutsättningar (att ”rätt” person kunde göra en ”korrekt” och ”rättvis” bedömning). Deltagaren menade att detta kunde bli svårt och att det var ganska rättvist som det var.

- En annan deltagare menade också att det beror på hur man gör sin bedömning.
- En deltagares motivering till varför det inte kunde vara för stora löneklyftor var att det kunde skapa "dålig stämning".
- Två deltagare nämnde att större lönespridning kan föra med sig problem för företaget i form av att det blir svårt att få folk att göra mer "osynliga" uppgifter eller "skitgöra". "Alla kan ju inte vara projektansvariga".
- En annan kommentar var att "den stora massan" egentligen inte är så differentierad i vad de gör och hur bra de gör det.
- Både män och kvinnor riktade kritik mot eller hade funderingar kring differentiering av lönerna.

Återigen verkar det göras skillnad mellan ett rättvist system och ett motiverande system.

▪ *Jämställdhet är bra...för de det gäller*

- Alla deltagare var medvetna eller tycktes medvetna om att det fanns en jämställdhetsplan, även om ett par stycken uttryckte tveksamhet.
- En deltagare (kvinnlig) sa att det var något "man" tänkte på.
- Fyra deltagare, två män och två kvinnor, sade sig vara medvetna om att det fanns vissa löneskillnader mellan män och kvinnor inom företaget, även om de inte var så stora. Ytterligare en person drog sig till minnes att det hade varit "prat" om löneskillnader, men mindes inte riktigt vad resultatet var. "Kanske att kvinnor hade lite sämre".
- I övrigt nämnde alla löner i samband med vad "jämställdhet" egentligen innebar, och fyra stycken nämnde även de möjligheter man har till att få vissa uppgifter eller positioner inom företaget. Ett par deltagare nämnde könsfördelning som viktigt, till exempel därför att man "aldrig kommer att få lika lön om man inte blandar män och kvinnor på arbetsplats och uppgifter".
- De två manliga deltagarna uttryckte båda åsikten att det handlar om en "generationsfråga", och att de inte är uppfostrade med att det ska vara någon skillnad mellan kvinnor och män. (I just det här fallet kanske deltagarnas relativt unga ålder kan anses vara en faktor).

Ingen ansåg sig direkt berörd av jämställdhetsproblem i sin närmsta omgivning, eller funderade på jämställdhet i samband med sin egen lön. Ett par deltagare tyckte att på deras nivå eller deras avdelning var det jämställt, även om det kanske fanns löneskillnader i

organisationen som helhet. Det verkade inte heller som om jämställdhet var något man pratade om.

- *Viktiga faktorer för en väl fungerande organisation*

Även under dessa intervjuer framträdde vissa faktorer som allmänt viktiga för bra samarbete och ett fungerande företag.

- Fem av sex tyckte i allmänhet att bra kommunikation och att våga tycka (och få tycka) var viktigt.
- Tre av sex nämnde att det var viktigt med tydliga mål.
- Tre av sex nämnde att det är viktigt att folk ställer upp, hjälper till om det behövs, och är villiga att ta på sig ”slitgöra” ibland.
- Andra faktorer som sades som viktiga var ett roligt och spännande jobb, och att alla får ta någon form av ansvar.
- Svaren var likartade för män och kvinnor.

I jämförelse med de kommunalanställda var det inte så stor betoning på att det är viktigt att det finns utrymme för egna initiativ. Två deltagare menade att det finns utrymme, men de andra menade att det var både ja och nej, och beskrev en relativt styrd arbetsmiljö. Projekten styr uppgifterna till ganska stor del, och det finns både ett mål för varje projekt, och delmål på vägen som ska uppnås. Trots det menade de flesta att dagarna inte är helt inrutade, och att det ändå finns en del utrymme för när och hur man gör uppgifterna. Några av de fördelar som nämndes om arbetet var att det var spännande, roligt, omväxlande och självständigt/gav ansvar/man får utrymme att styra upp arbetet själv.

Alla tyckte att det är en bra, öppen stämning på arbetsplatsen, och att man kan prata om andra saker än jobbet. Ett par deltagare nämnde också att de bra relationerna överskrider rank, det vill säga att man kan prata lika avslappnat med någon i chefsposition.

7 Diskussion

En intressant observation när man jämför de två grupperna av deltagare är deras uppfattning om lönesystemet inom den sektor de inte befinner sig i. De privatanställda hade som sagt bara jobbat privat, och de kommunalanställda hade bara jobbat kommunalt. En generaliserande tolkning av åsikterna är att de kommunalanställda tycks ha uppfattningen att det är större skillnad än det egentligen är mellan sektorerna, och de privatanställda tycks ha uppfattningen att det är mindre skillnad än det egentligen är. En uppfattning hos vissa kommunalanställda

var att inom den privata sektorn finns det minsann pengar, och löneskillnaderna kan bli mycket större. Men även det privata företaget har en bestämd pott pengar som ska fördelas, och de anställda upplever att det finns relativt tigha ramar. På det stora hela tycks "den stora massan" i det privata företaget få en löneökning som inte skiljer sig åt dramatiskt, utan som håller sig kring ungefär 3-5 % enligt de anställda.

Å andra sidan tycks de "tigha ramar" som de privatanställda nämner något lösare än de "tigha ramar" som de kommunalanställda uppger. Lönespridningen må uppfattas som mindre än vissa deltagare skulle önska, men den verkar trots allt större än inom kommunen, där löneökningen ligger runt ungefär samma procenttal för alla enligt de kommunalanställda deltagarna. En annan väsentlig skillnad för de privatanställda är bonussystemet. En deltagare nämnde att en godkänd insats kan ge till exempel 2-3 % av lönen (som en engångssumma). En riktigt bra insats kanske kan ge 6-7 %, och en sämre insats kanske bara 1 %. Detta system ger ytterligare differentiering mellan de anställda.

7.1 Individen och lönen

Fler deltagare från det privata företaget än från den kommunala förvaltningen nämnde lön när de fick frågan om vad som motiverade dem på deras arbetsplats. Tre av de fem som sa att lönen var en viktig del betonade att det fanns andra faktorer som var viktigare. De två kommunalanställda som sa att lönen var viktig betonade också att den inte var viktigast.

Kanske ger dessa resultat Maslow och Herzberg rätt på så sätt att faktorer som lön blir viktiga för den anställde om den är otillräcklig, men om man "klarar sig" hamnar den i bakgrunden för vad som driver den anställde att vilja göra ett bra jobb. En deltagares formulering:

"...alltså lönen...det är klart att lönen är en stor motivationsfaktor, men...jag vet inte om det är det som gör att man lägger ner själ och hjärta, det som gör att man brinner för sitt jobb."

De vanligaste förslagen på motivationsfaktorer från deltagarna var i övrigt att vilja göra ett bra jobb, att få positiv feedback från andra, och att jobbet är intressant och utmanande så att man kan få utvecklas. Kan man "brinna för sitt jobb" bara för att man har möjlighet att få mer lön? Lön är en form av bekräftelse från andra att man gör ett bra jobb, men kanske är det svårt att nöja sig med det utan att faktiskt känna själv att man *gör* ett bra jobb. Behovsteoretikerna stöds av att de anställda har behov av ambition (att uträtta något), social tillhörighet och självkänsla. Det faktum att vissa deltagare inte nämner lön överhuvudtaget när de tänker på motivation, kan också tolkas som att lön inte ses som en egentlig

”motivation”, utan något grundläggande som tas för givet, något som ska finnas där på ett rättvist sätt.

En annan möjlighet är att det faktum att färre kommunalanställda nämnde lön som motivationsfaktor (procentuellt sett) speglar hur väl lönesystemet fungerar som motivation på just den arbetsplatsen. De anställda ansåg inte att det var särskilt stor spridning/differentiering av lönerna, och att det därför egentligen inte fanns individuell lönesättning. Man kan tolka detta som att individuell lönesättning är ett motiverande system om det används på ett visst sätt. Ur detta perspektiv kanske det tydliga samband mellan prestation och lön som förväntningsteorin efterfrågar saknas för den anställde, då en extraordinär prestation inte gör någon större skillnad mellan lönerna.

Trots att ingen av de kommunalanställda tyckte att det var så stor spridning av lönerna, var det ingen som rakt ut sa ”jag vill ha större spridning”. Eventuellt är det så att lönesystemet är accepterat som det ser ut. Det finns inget utrymme för att göra lönerna mer differentierad, eftersom ”...ska nån ha 1 % och den andra 3 % blir det ju ingen löneökning för den som får 1 %”. Uppfattningen verkar alltså vara att det handlar om så lite pengar att bolla med, att om någon ska ha lite mer blir det att någon annan får väldigt lite. Ett par av de anställda menade att individuell lönesättning är motiverande, även om det nu inte är så väldigt individuellt. Det antydde också att en teoretisk större spridning skulle vara mer motiverande.

De privatanställda deltagarna såg fler möjligheter till större differentiering, och ledningen på företaget har också uttryckt önskan om detta. Alla tyckte att systemet är motiverande, men några menade att större spridning skulle vara ännu mer motiverande. Eventuellt var de privatanställda mer benägna att uttrycka önskan om större differentiering eftersom de upplevde att det var möjligt.

Svaret på frågan om individuell lönesättning som motivation för individen blir således att systemet är motiverande beroende på hur det implementeras. För många handlar det om rättvisa, vilket alltså kan uppnås genom att en utförd prestation får belöning efter kvalitet. Rättvisan ligger i att varje individ syns, och inte kan gömma sig i en grå massa av anställda som alla får samma lön om de har samma uppgifter eller har jobbat lika länge. Då måste det också märkas att det finns en koppling mellan det man gör och det man får. Det är det grundläggande argumentet för individuell lönesättning. För att sedan uppnå en motiverande effekt kan det inte finnas *inga skillnader alls* (i stort sett) som de kommunalanställda beskrev.

Då blir systemet ”inte särskilt motiverande”. Om det inte blir några skillnader i lön spelar det ju faktiskt ingen roll hur prestationen var, eftersom det inte ger något utslag. Eftersom ingen tyckte sig ha upplevt gigantiska löneskillnader, finns det inga intryck av hur det skulle påverka motivationen. Klart är ändå att det finns en tendens hos de anställda att vilja ha större differentiering av lönerna, oavsett vilka förutsättningar man redan har (jämför kommunal- och privatanställda). Det finns också en viss tendens att tro att större differentiering skulle innebära större motivation. Samtidigt verkar man se att det kan finnas en motsättning mellan ett verkligt rättvist system och ett system som skapar ännu mer motivation.

På samma sätt som olika saker kan ses som motiverande, kan olika saker ses som belönande. För de kommunalanställda består belöningen av verbal feedback från andra. Ett par deltagare nämnde att lön *kan* vara en belöning, men att det inte finns utrymme för ekonomisk belöning. Återigen blir lönen något grundläggande, inte något som känns som ”belönande”.

För de privatanställda består belöningen av bonus och lön. Fokuset på ekonomiska belöningar är väldigt tydlig. Skillnaden i fokus mellan den kommunala förvaltningen och det privata företaget kanske hittas i skillnaderna mellan sektorerna. Det privata företaget drivs i stor utsträckning av vinstintresse. Framgång syns i hur bra det går för företaget ekonomiskt. Kanske är det en del av företagskulturen att lyckade prestationer får ekonomiska konsekvenser. Snarare än att individer med fokus på ekonomiska belöningar *väljer* privata företag, sätts förmodligen fokus *åt* de individer som jobbar på företaget. En kommunalanställd deltagare uttryckte sig såhär om belöningar: ”...utrymmet är ju inte så stort att fördela//...//därför gäller det att skapa balans mellan att vilja ha mycket betalt och att kunna se andra saker som belönande.” Med andra ord anpassar man sig till den form av belöning som finns tillgänglig.

I svaren om individen och motivation återfinns också stöd för målsättningsteorin. Många av deltagarna tyckte att tydliga mål (och en tydlig organisation) är viktigt. När det gäller individuell lönesättning kan detta innebära att tydliga mål är en viktig del för att systemet ska kunna fungera som motivation. Om den anställde har klart för sig vart organisationen och han själv är på väg blir det lättare att styra och forma sin egen prestation. Att bli utvärderad som individ känns förmodligen inte rättvist om man inte känner att man har kontroll över sin arbetssituation och vet vad som förväntas av en. Luddiga mål och lönekriterier gör att utvärderingen av den anställde blir mer godtycklig. Man kan dock fundera över om det

möjligen ibland kan vara svårare i en kommunal verksamhet att formulera tydliga mål och utvärdera resultat, något som diskuterades tidigare i uppsatsen.

7.2 Gruppen och lönen

I stort sett alla deltagare uttryckte uppfattningen att det kan uppstå konflikter med ett lönesystem som ger individer olika lön och baserar sig på en i viss mån subjektiv bedömning. Uppfattningen var dock oftast på ett teoretiskt plan, att det ”i allmänhet” skulle kunna uppstå problem på grund av systemets natur. Få deltagare gav exempel på hur de själva upplevt eller sett konflikter. I den mån deltagarna hänvisade till sin egen arbetsplats, var det i obestämda ordalag av typen ”det kan vara känsligt att prata om och folk kan bli sura ibland” eller ”så kan det nog bli om man hör att någon som man tycker gör samma jobb som man själv tjänar lite mer, då blir man nog besviken”.

Den allmänna åsikten om individuell lönesättning som lönesystem var att det är positivt, och deltagarna verkade tycka att det fungerar ganska bra (även om nästan ingen av dem hade upplevt något annat lönesystem). Flera deltagare menade också att det är upp till chefen att förklara och motivera varför man får den lön man får, att det är viktigt att det finns en öppen dialog, så att man kan undvika att folk känner sig orättvist behandlade. Även om vissa deltagare kunde se möjliga problem och konflikter, menade man samtidigt att ”det är det bästa man kan göra”, eller ”...då kan man inte sitta och argumentera för att man vill ha individuell lönesättning//...//det ska vara individuell lönesättning så länge jag tjänar på det”. En intressant synpunkt med hänvisning till konflikter mellan medarbetare för att någon tjänar mer var ”...frågan är om de konflikterna är värre än om man upptäcker att nån som presterar sämre får samma lön”.

Forskningen som visat att det är viktigt för anställda att känna sig rättvist behandlade jämfört med andra inom samma organisation, stöds av detta rättvisetänkande. Lön efter prestation ses alltså som ”rättvist”, förutsatt att man – återigen – kan se en tydlig koppling mellan prestation och lön genom att lönen förklaras och motiveras på ett tydligt sätt. ”Priset” för att kunna ha ett sådant lönesystem blir alltså att man ibland kan känna sig besviken eller avundsjuk. Relationen mellan individuell lönesättning och gruppens samarbete kan följaktligen inte bedömas som helt smärt/problemfri, men de anställda vill ha individuell lönesättning och tycker att det är värt eventuella småkonflikter. I vilken mån deltagarna var uppriktiga i sina beskrivningar av konflikterna (eller snarare bristen på konflikter) på sin arbetsplats är svårt att avgöra, men ingen uttryckte något starkt missnöje över lönesystemets effekt på gruppen.

7.3 Det svåra med jämställdhet

Den kanske enklaste summeringen av uppsatsens resultat är att jämställdhet är något som behövs, men som man oftast inte tänker på, vare sig man är man eller kvinna. Alla vet att det finns en jämställdhetsplan, man vet att det görs lönerrevision och liknande jämställdhetsåtgärder varje år. Förutom detta känner de flesta deltagare att deras närmaste omgivning – min grupp, mitt hus, min umgängeskrets – är jämställd. Då tänker man främst på löner, könsfördelning och att människor bemöts på samma sätt oavsett vilket kön de är. Om den anställde upplever att det finns löneskillnader inom verksamheten i stort – vilket flera deltagare gjorde - är det oftast inte heller något som den anställde tror påverkar den allra närmaste omgivningen. Detta är en intressant uppfattning. Som en kvinnlig deltagare uttryckte det:

”...går man då till respektive avdelning säger [chefen] att här har vi inga såna skillnader, det beror helt på kompetens...men nån avdelning måste det ju vara skillnad på som gör statistiken.”

Flera deltagare menade att man förmodligen tänker mer på jämställdhet om man själv känner sig uppenbart orättvist behandlad, eller om det är dålig stämning på arbetsplatsen. Den uppfattningen gäller också lön. Om en kvinnlig anställd ansåg att hon uppenbarligen försumrats på grund av sitt kön kanske hon skulle börja fundera på hur lönerna såg ut på hennes arbetsplats, trodde några. Det är logiskt att den anställde inte ser några orättvisor grundade i kön för sig själv eller sina närmaste medarbetare med tanke på utvecklingen mot ett alltmer individualistiskt samhälle. En individ vill gärna känna att han eller hon bedöms utifrån sina personliga egenskaper och färdigheter, och inte utifrån sitt medlemskap i en samhällsgrupp. Kanske kan det ibland försvåra jämställdhetsarbete, som ju behandlar rättigheter för kvinnor och män som grupper.

Intressant är också uppfattningen hos de kommunalanställda att eftersom den offentliga sektorn är kvinnodominerad är den också mer jämställd, och kanske också ibland diskriminerande mot män. Det saknas funderingar kring varför många kvinnor arbetar inom den offentliga sektorn och vad det får för konsekvenser. De kommunalanställda är medvetna om att det finns fler kvinnliga chefer än inom den privata sektorn, men reflekterar inte över varför.

I princip kan man säga att deltagarnas svar inte skilde sig åt märkbart beroende på kön, varken när det gällde åsikter om vad som var viktigt på jobbet, hur man motiveras, eller hur

individuell lönesättning fungerar. Dock är det svårt att utläsa en könsfördelning i en sådan liten grupp deltagare. I den kommunalt anställda gruppen nämnde till exempel de två kvinnliga deltagarna lön som exempel när de fick frågan om vad som motiverade dem på arbetsplatsen, vilket de två manliga deltagarna inte gjorde. Trots det vore det förhastat att dra slutsatsen att kvinnor i större utsträckning motiveras av lön på jobbet. Den enda egentligen märkbara skillnaden mellan manliga och kvinnliga deltagares svar var hur de talade om jämställdhet. Flera män som inte tänkte på jämställdhet menade att ”men de var ju också män” (alltså inte främst deras intresse). De uttryckte också uppfattningar om att jämställdhet är en ”generationsfråga”, eller att man ”behandlar alla lika”/har en ”grundhumanistisk syn”. Svaret på fråga om kvinnliga anställda är medvetna om den jämställdhetsdebatt som pågår är ”ja”, men det påverkar inte hur de ser på sin egen lön eller individuell lönesättning som lönesystem.

7.4 Uppsatsens begränsningar och framtida forskning

I funderingarna kring den här uppsatsen väcks många nya intressanta frågor som var och en skulle vara en god kandidat för framtida forskningsprojekt. På grund av uppsatsens begränsade omfattning av sammanlagt tio deltagare, kan resultaten inte generaliseras till en större population. Resultaten kan inte heller sägas demonstrera fakta om vilka effekter individuell lönesättning får inom privat och kommunal verksamhet, eftersom endast deltagarnas uppfattningar och känslor undersöktes.

Det vore intressant, inte bara att i mer omfattande projekt undersöka hur individuell lönesättning fungerar som motivation, utan också hur systemet bör implementeras för att få mest önskvärda effekt. Hur skulle större differentiering av lönerna fungera? Finns det ett positivt linjärt samband mellan differentiering av löner och motivation, eller är det själva principen att bli uppmärksammas och utvärderad som individ som är drivkraften? Även om större differentiering skulle vara en teoretiskt sett starkare drivkraft, gynnar det företaget i stort? Vilka andra effekter får det? Denna uppsats kan inte svara på föregående frågor, utan bara peka på många anställdas önskan om mer differentierade löner. Mitt eget intryck är dock att man ändå måste ställa sig frågan om det skulle vara en lyckad strategi för verksamheten. Ett par deltagare uttryckte en sådan oro: ”...sen är det inte säkert att organisationen skulle vinna på det, för det skulle bli svårare att få folk att göra skitgöret, sånt som inte syns”. En annan deltagare trodde att det är ännu svårare att bedöma en riktigt hög prestation på ett rättvist sätt, och att de flesta gör ett bra jobb. ”Alla kan ju inte vara projektansvariga”,

menade hon. Jag skulle i ett projekt som undersöker effekten av mer differentierade löner ställa mig följande frågor:

- Vad är en "högpresterande" person?
- Blir det någon som syns mer än andra, någon som visar framfötterna?
- Är det möjligt att det finns vissa arbetsuppgifter som ger större möjlighet att glänsa åt den som är framåt nog att skaffa sig dem?
- Är det motiverat att ha stor lönespridning på just *vårt* företag? Hur differentierad är massan av anställda?

Det är förvisso möjligt att det även inom en organisation där de anställda utför liknande uppgifter finns möjlighet till differentiering. Det kan bero på engagemang, att man visar självständigt tänkande, en optimistisk attityd eller liknande. Å andra sidan leder högre procentuell löneförhöjning för en individ onekligen till förlust för en annan, och det "pris" man nu är villig att betala inom gruppen kanske har sin begränsning.

Jämställdhet på arbetsplatsen är i sig ett stort och intressant område. I uppsatsen fick jämställdhet en blygsam roll. Det vore intressant att gräva djupare och ta reda på mer om varför anställda som är medvetna om könsskillnader på arbetsplatsen eller i samhället inte känner sig personligen berörda. De flesta verkar överens om att jämställdhetsplaner behövs, men hur engagerar man människor? Möjligen är det så att alla är överens om att det ska vara formell och laglig likhet mellan män och kvinnor, men att man också behöver diskutera attityder och föreställningar som finns. Kanske kan man skapa ett intresse för jämställdhet, inte genom att provocera och säga att "för just DIG och dina medarbetare är det ojämnt, hur behandlas du EGENTLIGEN", utan genom att närma sig ämnet på ett icke-hotfullt sätt. Det vore också intressant att titta på den retorik som män respektive kvinnor använder om jämställdhet.

Slutligen måste man fastställa att individuell lönesättning är ett komplicerat och brett ämne. Dess effekt som motivation och som lönesystem är relativt utforskat, och den forskning som finns står ofta i motsättning till varandra. Deltagarna i denna studie uttryckte uppfattningar och känslor som gav stöd åt flera olika teorier. Därför ställs man inför många obesvarade frågor, både under arbetets gång och i slutändan. Anställda motiveras av lön, men inte alltid, och inte lika mycket. Lön ses som belönande, men kanske kan man styra vad som ses som belönande till att omfatta helt andra saker. Ibland styr organisationen var fokuset hamnar,

och ibland ger de anställda helt enkelt uttryck för sin individualitet. Män och kvinnor behandlas lika, men det finns ändå skillnader.

Det tycks ändå som om både arbetstagare och arbetsgivare är överens om att de vill ha individuell lönesättning som lönesystem, och målet blir väl då att hitta den mest praktiska och välfungerande tillämpningen av det – något som ytterligare forskning i ämnet kan bidra till.

Referenser

- Amundsdotter, E. & Gillberg, M. (2001). *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*. Stockholm: Bilda Förlag.
- Brody, R., Frank, K.E. & Kowalczyk, T. (2001). Prior commitment and the merit pay allocation process, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16 (3), s. 243-250.
- Collberg, D. & Viggósson, H. (2004). ”Detta är ett nollsummespel” – rektor som lönesättare. Kapitel ur: *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv – resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.
- Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ellemers, N. & de Gilder, D. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective, *Academy of Management Review*, vol. 29 (3), s. 459-478.
- Holmberg, C. (1993). *Det kallas kärlek*. Danmark: Alfabeta Bokförlag AB.
- Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, S. (2000). *Genusstrukturer och lokala välfärdsmodeller: fyra kommuner möter omvandlingen av den offentliga sektorn*. Uppsala: Kulturgeografiska institutionen. Utvalda sidor, 19-75, 99-139, 291-329 återtryckta i kompendium för Centrum för genusvetenskap, Lund, 2004.
- Johansson, V. (2001). *Där könsmakten ändras*. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Jämställdhetslagen i dess lydelse den 1 januari 2001. www.jamombud.se/ September 2004.
- Kommunal (2003). *Lön för mödan? Hur fungerar den individuella lönesättningen för Kommunals medlemmar?* Stockholm: Temotryck.
- Larsen, R.J. & Buss, D.M. (2002). *Personality psychology – domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Maccoby, M. (1989). *Arbeta – varför det?* Borås: Svenska Dagbladets Förlag.
- Nilsson, T. & Ryman, A. (2005). *Individuell lön – lönar det sig?* Helsingborg: LJ Boktryck AB.
- Robbins, S.P (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Scheuer, S. (2000). *Social and economic motivation at work – theories of motivation reassessed*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

- Shapiro, J.H. (1978). Pay incentives and work motivation past and present, *Psychological Reports*, vol. 42, s. 124-126.
- Sjölund, M., Wise, L.R., Perry, J.L. & Sjöström, A. (1997). *Lön för mödan – lönesättning i offentlig sektor*. Stockholm: Arbetsgivarverket, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet och Kommentus Förlag.
- Skeggs, B. (1999). *Att bli respektabel*. Uddevalla: Daidalos AB.
- Statistiska Centralbyrån (SCB) (2004). *På tal om kvinnor och män – lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB-Tryck.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, vol. 29 (3), s. 379-387.
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1989). *Belöningsystem*. Arlöv: Berlings.
- Triandis, H.C., Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (1994). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Wade, C. & Tavris, C. (2000). *Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig – teorier om organisationer och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

- **Namn, ålder.**
 - **Hur länge har du arbetat här?**
 - **Har du gjort något annat tidigare?**
 - **Vad är dina uppgifter?**
 - **Vad finns det för för/nackdelar med ditt nuvarande arbete?**
 - **Finns det en tydlig arbetsbeskrivning, eller mkt utrymme för egna initiativ?**
 - **Vad tycker du krävs för att ditt arbete här ska kunna bli framgångsrikt? (Bra samarbete? Tydlig struktur?)**
 - **Känner du att du fyller en viktig funktion?**
 - **Är ditt arbete viktigt för dig? (Om ja, på vilket sätt. Om nej, varför inte)**
 - **Vad motiverar dig på din arbetsplats? (att vilja utföra ett gott arbete)**
-
- **Hur är arbetsplatsen organiserad? Jobbar ni individuellt? I små grupper utan alltför mkt samarbete? Mkt samarbete?**
 - **Hur ser bra samarbete ut enligt dig?**
 - **Vad tycker du krävs för att din arbetsplats ska bli framgångsrik/funkera väl?**
 - **(Beroende på svar ovan) Tror du att det här är sådant som i allmänhet krävs för att en arbetsplats ska fungera väl?**
 - **Hur ser relationerna ut mellan folk på arbetsplatsen? (Bara arbetskamrater? Umgås? Nära relationer? Pratar om andra saker än jobbet?)**
-
- **Hur tycker du att en bra insats belönas på din arbetsplats? (om den belönas)**
 - **På den här arbetsplatsen är lönerna individuellt bestämda. Har du upplevt något annat system än detta?**
 - **Hur ser löneförhandlingarna ut på din arbetsplats?**
 - **Hur tycker du att individuell lönesättning fungerar som motivation för dig?**
 - **Tror du att andra på din arbetsplats, el. folk i allmänhet, blir motiverade av det?**
 - **Är det något ni talar om på jobbet?**
 - **Hur tycker du att systemet fungerar på din arbetsplats? Påverkar det arbetsplatsen? (stämningen, relationerna)**
 - **Kan det uppstå konflikter?**

- **Tror du att det kan uppstå konflikter på andra arbetsplatser? Olika typer av organisationer, tex lärare (i motsats t. Administrativ arbetsplats). Varför/varför inte? Hur ser de i så fall ut?**
-

- **Finns det en jämställdhetsplan hos er?**
- **Hur implementeras den i så fall? Hur tycker du att det fungerar?**
- **Är det något man talar om?**
- **Jämställdhetsfrågor är också något som uppmärksammas mycket av media. Är det något du tänker på?**
- **Påverkar det hur du upplever ditt arbete?**
- **Påverkar det hur du upplever individuell lönesättning?**
- **Tror du att det påverkar hur kvinnor i allmänhet upplever sitt arbete/individuell lönesättning?**

Bilaga 2

- **Namn, ålder.**
 - **Hur länge har du arbetat här?**
 - **Har du gjort något annat tidigare?**
 - **Vad är dina uppgifter?**
 - **Vad finns det för för/nackdelar med ditt nuvarande arbete?**
 - **Finns det en tydlig arbetsbeskrivning, eller mkt utrymme för egna initiativ?**
 - **Vad tycker du krävs för att ditt arbete här ska kunna bli framgångsrikt? (Bra samarbete? Tydlig struktur?)**
 - **Känner du att du fyller en viktig funktion?**
 - **Är ditt arbete viktigt för dig? (Om ja, på vilket sätt. Om nej, varför inte)**
 - **Vad motiverar dig på din arbetsplats? (att vilja utföra ett gott arbete)**
-
- **Hur är arbetsplatsen organiserad? Jobbar ni individuellt? I små grupper utan alltför mkt samarbete? Mkt samarbete?**
 - **Hur ser bra samarbete ut enligt dig?**
 - **Vad tycker du krävs för att din arbetsplats ska bli framgångsrik/funkera väl?**
 - **(Beroende på svar ovan) Tror du att det här är sådant som i allmänhet krävs för att en arbetsplats ska fungera väl?**
 - **Hur ser relationerna ut mellan folk på arbetsplatsen? (Bara arbetskamrater? Umgås? Nära relationer? Pratar om andra saker än jobbet?)**
-
- **Hur tycker du att en bra insats belönas på din arbetsplats? (om den belönas)**
 - **På den här arbetsplatsen är lönerna individuellt bestämda. Har du upplevt något annat system än detta?**
 - **Hur ser löneförhandlingarna ut på din arbetsplats?**
 - **Hur tycker du att individuell lönesättning fungerar som motivation för dig?**
 - **Tror du att andra på din arbetsplats, el. folk i allmänhet, blir motiverade av det?**
 - **Är det något ni talar om på jobbet?**
 - **Hur tycker du att systemet fungerar på din arbetsplats? Påverkar det arbetsplatsen? (stämningen, relationerna)**
 - **Kan det uppstå konflikter?**

- **Tror du att det kan uppstå konflikter på andra arbetsplatser? Olika typer av organisationer, tex lärare (i motsats t. Administrativ arbetsplats). Varför/varför inte? Hur ser de i så fall ut?**
-

- **Finns det en jämställdhetsplan hos er?**
 - **Hur implementeras den i så fall? Hur tycker du att det fungerar?**
 - **Är det något man talar om?**
 - **Jämställdhetsfrågor är också något som uppmärksammas mycket av media. Är det något du tänker på?**
 - **Påverkar det hur du upplever ditt arbete?**
 - **Påverkar det hur du upplever individuell lönesättning?**
 - **Tror du att det påverkar hur kvinnor i allmänhet upplever sitt arbete/individuell lönesättning?**
-

- **Tror du att det är skillnad i status mellan att arbeta inom offentlig och privat sektor?**
- **Tror du att det är skillnad på hur man definierar ”framgång” inom offentlig och privat sektor?**

