

En kvalitativ studie om lärares upplevelser av den individuella
lönesättningen inom offentlig verksamhet.

Författare: Désireé Andersson
Magisteruppsats SOCM13
Vårterminen 2015
Handledare: Magnus Karlsson



Titel: En kvalitativ studie om lärares upplevelser av den individuella lönesättningen inom offentlig verksamhet.

Författare: Désirée Andersson

Handledare: Magnus Karlsson

Typ av arbete: Magisteruppsats

Sammanfattning

Syftet med den här uppsatsen är att få kunskap om den individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet. Min avsikt är att undersöka och få förståelse för lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet. Uppsatsen undersöker den individuella lönesättningen ur ett kritiskt perspektiv och jag vill därmed få kunskap och förståelse om eventuella följder av det här systemet.

Uppsatsen har en kvalitativ ansats. Det genomfördes totalt åtta semistrukturerade intervjuer och de personer som var med i studien var rektor, förhandlingschef, HR-konsult, tre förstelärare och två lärare. Personer i ledande befattning intervjuades i syfte att få relevant bakgrundsinformation och konkret kunskap om huruvida löneprocessen fungerar i en offentlig organisation. Resultatet som framkom i uppsatsen var att nästintill samtliga respondenter upplevde att i grunden var den individuella lönesättningen ett bra system, men att det fanns flera brister i systemet. Anledningen till att respondenterna ansåg att den individuella lönesättningen var ett bra system var att den som arbetar hårt ska få mer lön och att prestation värderas. Det som respondenterna upplevde att den individuella lönesättningen resulterade i och bidrog till var en bekräftelse på ett väl utfört arbete och att det var en drivkraft. Det förekom några som upplevde att den individuella lönesättningen var ett godtyckligt och orättvist system. Anledningen till detta var av olika faktorer såsom att de som talade för sig fick bättre lön medan andra som arbetade i det tysta upplevde att de fick mindre lön. Den individuella lönesättningen påverkar även de sociala relationerna och samarbetet i arbetsgruppen. Vissa lärare upplevde att olika sidoprojekt värdesattes mer än själva undervisningen som i sin tur genererade mer i lönekuvertet, vilket ledde till diskussioner i gruppen. De hinder som lärarna generellt upplevde var att offentliga verksamheter som är byråkratiska och skattefinansierade ofta var bakbundna av budget och därmed att det inte blev så stora löneskillnader mellan lärarna.

Nyckelord: Individuell lön, lärare och offentlig verksamhet.

Title: A qualitative study of teachers' perceptions of the individual salaries in the public sector.

Author: Desiree Andersson

Director: Magnus Karlsson

Type of work: Master's thesis

Abstract

The purpose of this paper is to gain knowledge of the individual salaries within the public sector. My intention is to explore and gain understanding teachers' experiences of the individual salaries within the public sector. The essay examines the individual salaries from a critical perspective, and I would thus gain knowledge of the possible consequences of this system.

The thesis is a qualitative approach. It was carried out a total of eight semi-structured interviews and the people who were in the study were principals, chief negotiator, HR consultant, first three teachers and two ordinary teachers. Senior manager interviewed in order to obtain relevant background information and concrete knowledge about whether the payroll process worked in a public organization. The result that emerged in the paper was that almost all respondents felt that the individual salaries is a good system, but that there were several flaws in the system. The reason to this was that the respondents felt that the individual salaries was a good system was that anyone who works hard should get more pay and performance are measured. What the respondents felt that their individual salaries resulted in and contributed to was a confirmation of a job well done and it was a driving force in the work. Overall, perceived the individual salaries as a good system basically because valued work performance, but there were several flaws in the system that needed improvement. There were some who felt that the individual salaries were arbitrary and unfair system. This was due to various factors such as those that spoke for itself got better pay and others who worked in the silent thought they received less pay. The individual salaries also affect social relations and the cooperation of the working Group. Some teachers felt that the various side projects value was more than the actual teaching, which in turn generated more pay check, which led to discussions in the group. The obstacles that teachers generally felt was that public activities are bureaucratic and tax-financed were often tied by the budget and therefore that it was not as big wage differences between teachers.

Keywords: Individual salary, teachers and the public sector.

Förord

Jag vill till en början tacka alla som varit med under den här processen med magisteruppsatsen och ett särskilt tack till den nyckelperson i Järfälla kommun som gjorde det möjligt för mig att genomföra den här uppsatsen. Dessutom önskar jag att tacka alla medarbetare såväl lärare som personer i ledande befattning som har ställt upp på intervjuer och tagit sig tid.

Innehållsförteckning

Inledning 1:1	2
1.2 Bakgrund	2
1.3 Hur fungerar löneprocessen i den undersökta organisationen	3
1:4 Syfte	4
1:5 Problemformulering	4
1:6 Avgränsning	4
1:7 Disposition	5
2:1 Metod	5
2.2 Urval	7
2.3 Intervjuguiden	7
2.4 Datainsamling	8
2.5 Etiska reflektioner	8
2.6 Bearbetning av data	8
2.7 Metoddiskussion	9
3.1 Tidigare forskning	11
3.2 Individuell lön och lämpliga lärare	11
3.3 Lön och motivation	11
3.4 Individuell lön möjligheter och risker	12
3.5 Lön och rättvisa	13
3.6 Sammanfattning/ diskussion av tidigare forskning	14
4.1 Teoretiska utgångspunkter	15
4.2 Motivationsteorier	15
4.3 Organisationsteorier	16
4.4 Sammanfattning	17
5.0 Resultat	17
5.1.1 Respondent 1	17
5.1.2 Hur upplever läraren i en offentlig organisation individuell lönesättning?	17
5.1.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?	18
5.1.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar	19
5.1.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?	19
5.2.1 Respondent 2	20
5.2.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?	20
5.2.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?	21
5.2.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar	22
5.2.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?	23
5.3.1 Respondent 3	24
5.3.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?	24
5.3.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?	25
5.3.4 Kritiska aspekter /förutsättning	25
5.3.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?	26
5.4.1 Respondent 4	27
5.4.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?	27
5.4.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?	28
5.4.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar	29

5.4.5	Vad upplever läraren att den individuella lönesättningen resulterar/bidrar till?	29
5.5.1	Respondent 5	30
5.5.2	Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?	30
5.5.3	Vilka motivationsfaktorer upplever läraren i deras arbete?	31
5.5.4	Kritiska aspekter/förutsättningar	32
5.5.5	Vad resulterar/bidrar den individuell lönesättning till?	32
5.6.1	Gemensam sammanfattning	34
6.0	Analysen	35
7.0	Sammanfattning och diskussion	38
8.0	Slutsats	41
8.1	Hur upplever lärarna i en offentlig organisation den individuella lönesättningen?	41
8.2	Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?	42
8.3	Vad upplever lärarna att den individuella lönesättningen resulterar/bidrar till?	42
8.4	Hur påverkas motivationen och de sociala relationerna i en organisation som använder individuell lönesättning?	43
9.0	Framtida forskning	43
10.0	Referenser	44
Bilagor		
Bilaga 1: Medgivandeintyg		
Bilaga 2: Interjuguide medarbetare		
Bilaga 3: Interjuguide chef		
Bilaga 4: Lönekriterier		

Inledning 1:1

Den svenska modellen med årliga löneökningar startade med det historiska Saltsjöbadsavtalet år 1938, då detta bestämdes på central nivå mellan arbetsgivarorganisationerna SAF och LO. En viktig del i den svenska modellen var den solidariska lönepolitiken vilken innebar lika lön för lika arbete. Den hade sin höjdpunkt i mitten av 1900-talet. Under 1980-talet decentraliserades avtalen vilket i sin tur innebar mer organisationsknuta avtal. Ett av syftena var att lönekraven skulle vara bättre lämpade till den offentliga sektorns och de privata företagens tillväxt samt ekonomiska verklighet. Svenska arbetsmarknadens parter kom överens och bildade avtal för att värna deras självständiga roller utan att staten lade sig i med lagstiftning (Nycander, 2008). Den individuella lönesättningen hade sin början i den offentliga sektorn i slutet 1980-talet. Då skedde olika förändringar inom den här sektorn, särskilt inom det lönepolitiska området. Den pågående decentraliseringen och i frågasättandet av den solidariska lönepolitiken medförde fundamentala förändringar som nämndes ovan (A, Ryman, T, Nilsson 2005). Sveriges lönepolitik har gått från ett makroperspektiv till ett mikroperspektiv och fokuserar mer på den enskilda individen än på ett samhällsperspektiv (Giertz, 2011). Under 1990-talet utbreddes sig även den individuella lönesättningen på en internationell nivå (Nilsson & Ryman, 2005).

1.2 Bakgrund

Den här uppsatsen kommer att handla om lärarnas individuella lönesättning. Därför kommer en historisk bakgrund till lärarnas individuella löner att beskrivas. Det kommer även en beskrivning av vad den individuella lönesättning får för konsekvenser och påverkar organisationen. Lärare inom kommunal verksamhet startade med den individuella lönesättningen år 1992 (Lärarnas riksförbund rapport, 2012). Innan dess förekom det så kallade tarifflönesystemet som innebar att lönerna bestämdes utifrån svårighetsgrad i arbetet, ålder, ansvar och vilken hierarkisk ordning du befann dig inom. Det fanns några möjligheter till att få en bättre lön och de var att antingen bli äldre eller att få en högre befattning (Nilsson & Ryman, 2005). I och med att samhället hade förändrats och ett mer marknadstänk kom in i de offentliga organisationerna samt olika krav på effektivitet, kvalitet och kostnadseffektivitet blev det gamla tarifflönesystemet bristfälligt. Individuell lönesättning låg mer i tiden eftersom systemet betonade individens prestation, kvalitet och kostnadseffektivitet medan tarifflönerna inte var rättvist eller rationellt samt inte brydde sig om hur saker utfördes (Ryman & Nilsson, 2005). Den individuella lönesättningen som var på frammarsch ansågs gynna lärarnas arbetsmarknad genom att de fick ett nytt arbetstids- och lönesystem (Lärarnas riksförbund, rapport, 2012). De individuella lönerna för lärarna utgår

ifrån ett centralt avtal som kallas HÖK 12, samverkansavtal (Samverkansavtal, 2012). Detta kan man läsa i avtalet:

”Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal påverkar löne- och anställningsvillkoren. Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Det är därför av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.”

(HÖK 12 Samverkansavtal, 2012:1:1)

Den individuella lönesättningens utveckling har inte enbart inneburit positiva aspekter utan för även med sig vissa konsekvenser för organisationerna. I dagens organisationer arbetar (HR) Human resources och dess enheter med att arbeta utefter ett gemensamt mål och lönestrategi. (Granqvist & Regné 2011). De olika sektionerna tolkar de mål, direktiv och policyer som förs ner i organisationen utifrån deras miljö. Detta görs för att kunna översätta detta till lämpliga handlingar och driva verksamheten mot de övergripande målen. (Andersson 2011; Alvesson & Sveningsson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008). Dock kan det här uppstå en paradox eftersom alla sektioner har olika förutsättningar och kontexter, men samtidigt ska de arbeta mot organisationers mål. Lönesättningen är inte en enkel process i organisationerna idag och problematiseras av att organisationen önskar att använda lönepolitiken som ett styrmedel för att på så sätt motivera de anställda. (Eriksson, Göransson & Sverke 2011). Att använda lön som en belöningsfaktor för de medarbetare som utfört ett gott arbete kan ses som rättvist, men det finns flera aspekter att ta hänsyn till för organisationerna. I flertalet lönerättviseperspektiv kan den anställdes intresse för lönen stå i konflikt med arbetsgivarens. Det nyss nämnda väcker flertalet frågor kring den utvecklingen av den individuella lönesättningen och i denna uppsats kommer några av dessa frågor och den problematiken som kan uppstå att belysas.

1.3 Hur fungerar löneprocessen i den undersökta organisationen

Varje år förhandlas ett centralt avtal. Därefter påbörjar arbetsgivarna, i detta fall kommunen, en löneöversyn och man granskar lönekriterierna (se bilaga 4). Vidare genomförs en

lönekartläggning där arbetsgivaren granskar om det finns några strukturella skillnader och i så fall varför. Det är vissa faktorer som bör beaktas vid lönesättningen och det är olika lagarna som styr såsom diskrimineringslagen och föräldraledighetslagen. Diskrimineringslagen handlar om att medarbetarna inte får diskrimineras på grund av kön, ålder eller etnisk tillhörighet och den andra lagen är föräldraledighetslagen. I ett senare skede sker överläggningar mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivaren. Vid dessa tillfällen ska arbetsgivaren redogöra för kommande åtgärderna, de ska i sin tur ha sin bas i arbetsgivarens lönepolitik. Vid överläggningarna skrivs även ett överläggningsprotokoll där det framgår vad som har beslutats och vad parterna har kommit överens om. Personalkonsulterna ute på skolförvaltningen har därefter till uppgift att informera rektorerna ute på skolorna, de i sin tur vidarebefordrar informationen till lärarna. Lönesamtal mellan rektor och en lärare ska ske en gång om året och ska vara en strukturerad dialog med utgångspunkt i verksamhetens mål, samt att det utförs en bedömning av lärarens arbetsprestationer utifrån de bestämda lönekriterierna (Personalpolitiska program, 2010-2012).

1:4 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att få kunskap om den individuella lönesättningen inom offentlig verksamhet. Min avsikt är att undersöka, tolka och få förståelse för lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Dessutom ämnar jag inta ett kritiskt perspektiv och önskar därmed kunskap om eventuella följder av den individuella lönesättningen. Mina konkreta frågeställningar är följande:

- Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?
- Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?
- Vad upplever lärarna att den individuella lönesättningen resulterar/bidrar till?

1:5 Problemformulering

Individuell lönesättning kan vara positivt för vissa medarbetare men är det verkligen positivt för hela arbetsgruppen? Hur påverkas motivationen och sociala relationer hos lärarna när organisationen använder individuell lönesättning?

1:6 Avgränsning

I det här arbetet kommer tyngdpunkten att ligga på lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen i organisation. Personer i ledande befattning kommer att intervjuas och syftet är att få relevant bakgrundsinformation och konkreta kunskap om hur löneprocessen fungerar

i organisationen. Ledande befattningar är personer såsom HR-konsult, förhandlingschef och rektor.

1:7 Disposition

Tidigare i detta kapitel redovisas en bakgrund till ämnet och till lärarnas historik kring individuell lönesättning, samt syfte och problemformulering i uppsatsen. I nästkommande avsnitt kommer en redogörelse för hur löneprocessen fungerar i den undersökta organisationen. Därefter kommer ett kapitel med en metodologisk redogörelse för hur uppsatsen har genomförts. Vidare kommer kapitel om tidigare forskning, teori, resultat/analys, sammanfattning/diskussion, slutsats i uppsatsen och avslutningsvis förslag på framtida forskning inom området. I kapitlet tidigare forskning redogörs för tidigare forskning inom området individuell lönesättning från skilda perspektiv och i teori kapitlet redovisas en motivationsteori, samt olika organisationsteorier. I resultat kapitlet kommer empirin att redovisat som framkommit i undersökningen. Totalt intervjuades 8 respondenter, därav 5 lärare. I resultatkapitlet redovisas de 5 respondenterna som är lärare eftersom huvudfokus ligger på deras upplevelser av den individuella lönesättningen i den offentliga organisationen. Detta kapitel är strukturerat så att varje respondent redovisas var för sig och anledningen till att det görs är för att skildra varje lärares upplevelser på ett tydligt sätt. Under varje respondent förekommer fyra rubriker och det är frågeställningarna i uppsatsen, samt en rubrik som heter kritiska aspekter/förutsättningar. Avslutningsvis under varje respondent kommer en kort sammanfattning och en gemensam sammanfattning i slutet av resultat kapitlet. Anledningen till att strukturen utförs på detta sätt är för att ge tydliga svar på frågeställningarna i uppsatsen. Efter detta kapitel kommer analysen där resultatet redovisar i relation till de teoretiska utgångspunkterna i uppsatsen. I detta kapitel kommer problemformuleringen att besvaras på ett tydligt sätt. Det näst sista kapitlet sammanfattning/diskussion kommer resultat att diskuteras i uppsatsen och egna reflektioner att tas upp. Avslutningsvis kommer en slutsats där alla frågeställningar, syfte och problemformulering kommer att besvaras konkret. Sist men inte minst kommer förslag på framtida forskning inom området.

2:1 Metod

Syftet med undersökningen är att skapa en förståelse, tolka och undersöka medarbetarnas upplevelser av den individuella lönesättningen i en offentlig verksamhet. Därför valde jag att genomföra en kvalitativ studie. Yin (2007) talar om att det finns tre grunder som bör beaktas vid ett val av forskningsstrategi: Graden av kontroll forskaren har över det konkreta skeendet och om fokusen ska ligga på nutid eller dåtid, och slutligen vilken forskningsfråga som skapas?. För att kunna besvara

syftet, frågeställningarna och problemformuleringen valdes en kvalitativ metod. Den nyss nämnda metod är en mer lämpad metod än kvantitativ metod då forskaren önskar att få en förståelse av ett fenomen och fånga upp de bakomliggande orsakerna. En kvantitativ studie är mer lämplig om en forskare ska mäta till exempel en frekvens av något. I detta fall ville forskaren få en förståelse därför bedömde forskaren att kvalitativ metod var lämpligare till den här undersökningen.

Semistrukturerade intervjuer valdes för den här undersökningen. Anledningen till valet av den här metoden är för att den är anpassningsbar och ger forskaren möjligheter att ställa följdfrågor och att respondenterna får tillfälle att utveckla sina svar. Den här undersökningens syfte var att skapa en förståelse och fånga lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Därför lämpade sig den här metoden. Bryman (2011) talar om att i en kvalitativ undersökning har forskaren några tydliga formulerade frågor och detta för att hjälpa till att besvara frågeställningarna och syftet i uppsatsen. Forskaren valde även att komplettera intervjuerna med att samla in information i form av dokument för att få så sätt få en bättre förståelse och kunskap om den individuella lönesättningen i en offentlig verksamhet. Dessa dokument berör hur löneprocess fungerar i en kommunal verksamhet.

Den här undersökningen startade med att forskaren läste in sig på ämnet och hade en grundidé vilka teorier som borde ingå i studien. Syftet med den här uppsatsen var att få kunskap, förståelse och tolka medarbetarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Då ansågs motivationsteorier och sociologiska teorier relevanta. Forskaren var dock öppen att använda andra teorier efter vad som framkom under intervjuerna. Under hela processens gång växlades det mellan empiri och teori för att på så sätt få en förståelse, tolka och få kunskap om medarbetarnas upplevelser av individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet. Forskare som växlar mellan teori och empiri använder abduktivt sätt i sin forskning. Det finns även två andra metoder och de kallas för induktiv arbetssätt och deduktivt arbetssätt. Ett induktivt arbetssätt innebär att forskaren utgår från sin empiri och därefter formulerar den sin teori. Det deduktiva arbetssättet innebär att forskaren redan vet vilka teorier som studien ska utgå ifrån och ändrar inte sig när empirin samlats in (Watt, Boolsen, 2007).

Forskaren har arbetat inom en offentlig verksamhet tidigare och med löneadministration vilket bidrog till en viss förståelse och kunskap inom det undersökta ämnet. Förförståelsen som forskaren hade bidrog till ett växande intresse för att undersöka mer om den individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet. Forskaren har inte arbetat med lärarnas individuella löner och inte heller i den undersökta organisationen därmed var forskaren oberoende i sin undersökning.

2.2 Urval

Innan en kontakt skapades med en organisation letade forskaren information om olika verksamheter som hade individuell lönesättning. Slutligen fann forskaren en lämplig offentlig organisation som var intresserad av att medverka i uppsatsen. Den verksamhet som valet föll på var Järfälla kommun och den inledande kontakten skedde genom ett kontaktcenter inom organisationen. Kontaktcentret hänvisade forskaren vidare in i organisationen till en förhandlingsansvarig person som befann sig på en strategisk HR-avdelning. Den förhandlingsansvarige personen i kommunen blev på så sätt en nyckelperson i undersökningen då hen därefter skickade ut förfrågningar i organisationer. Enligt Denscombe, (2009) kallas detta snöbollsurvalet, det vill säga att forskaren tar kontakt med en person inom organisationen som därefter lotsade forskaren vidare att den får kontakt med lämpliga respondenter för uppsatsen. Efter att nyckelpersonen hade skickat ut förfrågningar i organisationen så fick forskaren tillfälle att kontakta de lämpliga respondenterna på egen hand för att på så sätt bestämma tid och plats. Sammanlagt åtta respondenter intervjuades och de hade olika befattningar inom organisation såsom HR-konsult, förhandlingschef, rektor och fem lärare varav tre förstelärare. Vidare hade tre av lärarna ett fackligt uppdrag och arbetade med detta en viss procent av sin tjänst. Anledningen till valet av förstelärare var för att undersöka hur lärare som specialiserat sig upplevde den individuella lönesättningen. Förstelärare innebär att det är vanliga lärare som har specialiserat sig inom ett ämne och därmed får högre lön. Personer i ledande befattning intervjuades för att få relevant bakgrundsinformation och dessa personer redovisas inte i resultatavsnittet.

2.3 Intervjuguiden

Intervjuguiden skapades utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Detta gjordes eftersom forskaren önskade uppnå en hög validitet, det vill säga undersöka det som ska undersökas (T. Thuren, 2007). Två intervjuguides utformades för lärare respektive chefer (se bilaga 2,3). Anledningen till att två intervjuguides skapades var att respondenterna hade olika positioner i organisationen. Tanken bakom de teman som fanns i intervjuguiderna var att få ta del av medarbetarnas olika upplevelser från skilda perspektiv inom den individuella lönesättningen. De teman som fanns med i intervjuguiderna var bakgrund/tillämpning, upplevelser och kritiskt perspektiv. Båda intervjuguiderna startade med mjuka frågor för att respondenterna skulle känna sig bekväma i situationen. Dessa följdes av frågor av mer abstrakt karaktär inom undersökningsområdet. Enligt Denscombe (2009) bör intervjuer påbörjas med ett ”lättare” ämne så att respondenterna inte kastas direkt in i frågor av mer abstrakt karaktär. Det ställdes frågor till personer i ledande befattning, men senare i processen sorterades deras upplevelser om individuella lönesättningen bort då fokus låg på lärarnas upplevelser.

2.4 Datainsamling

Totalt genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer. Fyra av intervjuerna ägde rum på respondenternas kontor eller i ett lånat kontorsrum, resterande intervjuer förekom i ett avskilt konferensrum som stod till förfogande under en dag. Enligt Denscombe (2009) kan det vara en viktig aspekt att finna en lokal som är tyst och avskild eftersom det på så sätt underlättar interaktionen mellan forskaren och respondenten, samt att respondenten kan känna sig bekväm i situationen. Samtliga intervjuer genomfördes under två dagar och varje intervju varande mellan 30-55 minuter. Innan intervjuerna påbörjades kontrollerades utrustningen. Forskaren var ensam vid intervjutillfällena med respondenterna därför skrevs fältanteckningar och det togs upp ljudinspelningar samtidigt för att på så sätt öka tillförlitligheten och inte missa någon viktig aspekt (Denscombe, 2009). Under intervjuerna förtydligade forskaren vissa frågor i de fall då respondenterna inte förstod dem.

2.5 Etiska reflektioner

Forskaren har även tagit hänsyn till etiska aspekter i uppsatsen. Innan intervjuerna påbörjades så skickades det ut ett missivbrev och information om hur lång tid intervjuerna skulle ta i anspråk. Respondenterna gav sitt samtycke till att delta i uppsatsen genom att de skrev under ett medgivandeintyg innan intervjuerna påbörjades (se bilaga 1). Medgivandeintyget innehöll information om att den var frivilligt och att respondenterna när som helst kunde avbryta sin medverkan samt att de skulle aidentifieras i uppsatsen (www.vr.se).

2.6 Bearbetning av data

När alla intervjuer var genomförda transkriberades samtliga i sin helhet (Denscombe, 2009). Därefter påbörjades kodningen, tolkning och forskaren utförde först en översiktlig kodning för att senare utföra en grundlig kodning det vill säga identifiera och sammankopplade ting, principer som slutligen användes i analysen. För att kunna sammanställa och tolka det empiriska materialet utförde forskaren olika kategoriseringar av materialet, därefter genomfördes olika tolkningar där forskaren fann samband och mönster. Watt & Boolsen (2007) nämner att när det empiriska materialet är kodat återstår sökandet av att finna mönster och kategorier, vilket i sin tur medförde att forskaren skapade olika teman till resultat kapitlet. Innan dessa teman skapades fördes en diskussion med handledare och teman växte succesivt fram efter kodning och tolkning av materialet. I resultatkapitlet redovisas varje respondent var för sig under fyra underrubriker

och de är kopplade till frågeställningarna i uppsatsen, samt en rubrik som heter kritiska aspekter/förutsättningar. Detta görs för att läsaren tydligt ska kunna skildra varje respondents upplevelser av individuell lönesättningen inom en offentlig organisation. I analysen redovisas det empiriska materialet i relation till de teoretiska utgångspunkterna i undersökningen och här kommer även problemformulering frågan att besvaras. Forskaren hade även i åtanke att respondenternas svar så långt som möjligt inte skulle kunna härledas. Därför skrevs det inte ut vilken befattning som respondenterna hade. Några av citaten i resultatkapitlet har tydliggjorts genom att onödiga ord har raderats och stundtals har skriftspråk används.

2.7 Metoddiskussion

Kvalitativ metod var ett lämpligt val då forskare önskade att undersöka, få förståelse och kunskap om ett ämne (Denscombe, 2009). Valet av organisationen och urvalet var ett passande val då forskaren önskade att få ta del av lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Enligt Denscombe (2009) är det av vikt att forskaren är särskilt uppmärksam vid undersökningar att ett representativt urval fanns med i uppsatsen och att även mindre urval inte alltid betyder att resultatet är ogiltigförklarande. I det här fallet var endast åtta personer med, dock fick forskaren ut den relevanta empirin som behövdes för den här uppsatsen. Lärarna hade olika yrkestitlar såsom förstelärare, gymnasielärare och lärare i grundskolan vilket var ett brett spektrum, och en del av dem var också fackliga representanter vilket enligt forskarens mening var positivt då det ingavs en kritisk aspekt av den individuella lönesättningen. Empirin som insamlades ansågs relevant och inneha en god kvalitet då forskaren genom sina frågor fick ut ett bra material för uppsatsens syfte och frågeställningar.

Vidare nämner Denscombe (2009) om generaliserbarhet, det vill säga om studiens resultat kan tillämpas/generaliseras till andra liknade organisationer eller fall. I denna uppsats genomfördes endast åtta intervjuer för att på så sätt ta del av respondenternas upplevelser och tolkningar av den individuella lönesättningen, vilket kan vara svårt att upprepa och få samma eller likande resultat igen. Syftet med den här uppsatsen är inte att resultatet skulle kunna generaliseras.

Intervjuerna ägde rum på ett lånat kontor eller i ett avskilt konferensrum i en känd miljö för respondenterna. Det enda som kunde vara ett stressmoment var att två av lärarna hade haft en lektion innan eller skulle ha en lektion efter intervjun, men trots dessa förutsättningar gick

intervjuerna bra. Enligt Denscombe (2009) är det av vikt att intervjuerna kan genomföras i en lokal där det är tyst och respondenterna känner sig bekväma. Innan intervjuerna påbörjades så informerade forskaren om syftet med uppsatsen, om medgivandeintyget samt att de när som helst kunde avbryta sin medverkan och att de skulle aidentifieras i arbetet. Samtliga respondenter var lugna och förvåntansfulla över att få se resultatet och frågade om och när de kunde få tillgång till uppsatsen. Därefter berättade forskaren sin tidsplan. Widerberg (2002) menar att om forskaren berättar sitt syfte, upplägg och hur materialet hanteras i förväg, ger detta respondenterna ett lugn och därmed även ett tillförlitligt intryck. Vidare var valet av semistrukturerade intervjuer ett rätt val då respondenterna kunde utveckla sina svar och olika infallsvinklar diskuterades under intervjuernas gång. Forskaren hade under intervjutillfället ett underlag med olika frågor, men kunde stundtals ”nysta” vidare i någon intressant aspekt eller tema som dök upp under intervjuens gång. Enligt Widerberg (2002) kan det vara en möjlighet att ”nysta vidare” för att på så sätt få med andra teman och infallsvinklar, samt att forskaren är lyhörd för respondenterna uttömmande svar och nya infallsvinklar. Nackdelar med ”att nysta vidare” är om respondenterna kommer utanför ämnet. Det kan medföra att forskaren får styra upp intervjun igen (Widerberg, 2002). Andra nackdelar med intervjuer är enligt Denscombe (2009) att det kan vara tidskrävande och att analysen av det empiriska materialet tar upp mycket tid. I det här fallet tog det tid för forskaren att komma ut till organisationen då den låg i en annan stad. Vidare tog det tid att transkribera och analysera hela materialet eftersom det var åtta intervjuer som transkriberades. En annan aspekt som Widerberg (2002) nämner är att intervjuer kräver mycket av forskaren då det under intervjutillfällena krävs full koncentration och närvaro. Samtliga intervjuer genomfördes under två dagar i följd med cirka fyra intervjuer per dag. Det var först efteråt som forskaren märkte en viss matthet men inte under själva intervjuerna. Under intervjuerna skrev forskaren även fältanteckningar och gjorde bandinspelningar för att på så sätt öka tillförlitligheten. Enligt Denscombe(2009) är inte alltid det mänskliga minnet att lita på och då är det bra att skriva fältanteckningar och utföra ljudinspelningar för att på så sätt inte missa någon viktig aspekt.

Sammanfattningsvis var valet av kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer ett lämpligt val då forskaren fick uttömmande svar av relevanta respondenter. Dessutom kunde forskaren förklara någon fråga om den var oklar vilket medförde att tillförlitligheten var fortsatt god (Denscombe, 2009).

3.1 Tidigare forskning

3.2 Individuell lön och lämpliga lärare

Leigh, A (2012) studie handlar om lärarnas löner. Det som har studerats i den här artikeln är effekten av lönen för att på så sätt få in lämpliga studenter på universitetet som önskar att läsa till lärare, samt vilka kvalitetsproblem som kan uppstå när det inte kommer in kvalificerade studenter. Vidare menar Leigh (2012) att det finns ett starkt samband mellan lärarstudenternas egna skolresultat och hur individen därefter presterar ute i klassrummet. Resultatet som framkommer i artikeln är att om lärarnas ingångslöner höjs med cirka en 1 % så medför detta att öka den genomsnittliga lämpligheten bland studenter som söker in på lärarkurser eller lärarutbildningar.

3.3 Lön och motivation

Lundström, U (2012) undersöker svenska gymnasielärares prestationslöner/individuella löner. Det som har studerats i den här artikeln är framförallt effekten av lönesystemets mål och dess konsekvenser samt ett kritiskt förhållningssätt till prestationslöner/individuella löner. Syftet med studien är att ta del av lärarnas uppfattningar och tankar kring prestationslöner/ individuella löner. Lundström, U (2012) lyfter fram att det främsta målet med prestationslöner/ individuella löner är att det ska öka lärarnas motivation och på så sätt belöna goda arbetsprestationer. Det nyss nämnda ifrågasätts och lärarnas uppfattningar om lönekriterierna är att de varken är kända eller tenderade till att öka motivationen. Därmed uppfattar lärarna det befintliga lönesystemet godtyckligt eller orättvist i vissa fall. En annan aspekt som lyfts fram är att prestationslöner/ individuella löner bidrar till en transfer från organisatorisk professionalism och till att utmana en gemensam arbetskultur hos lärarna. Resultaten visar att de verkliga målpuppfyllelseerna i praktiken inte alltid stämmer överens med de satta målen. Andra forskare som har studerat motivation och lön är Lawler (1990,1994). I deras studie framkommer att goda möjligheter till utveckling/avancemang, bra arbetsvillkor och att lönerna blir fastställda på ett korrekt sätt medför i sin tur bättre motivation för medarbetarna till sitt arbete. I vissa fall menar författarna att lönen ändå har en viss betydelse i de fall då en medarbetare märker att en kollega som presterar sämre och får högre lön. Då kan motivationen avta hos den medarbetare som presterar bättre men har lägre lön. Två andra forskare som studerat löner är Agell (2002 & 2003) som i sina två studier pekar på att högre löner kan främja goda arbetsinsatser hos medarbetarna. Anledningen till detta är för att om medarbetaren är mindre nöjda med sin lön presterar även de sämre.

3.4 Individuell lön möjligheter och risker

I en artikel från lärarförbundet diskuteras den individuella lönesättningen bland lärare i Sverige (www.lararforbundet.se). Artikel lyfter fram att medlemmar i lärarförbundet ser främst att kompetens, ansvaret och deras egen arbetsinsats bör ha den främsta inverkan på lönen. Vidare nämner de i artikel om möjligheter, men även risker med den individuella lönesättningen och att de utför en viss jämförelse med det äldre tarifflönesystemet som fanns innan den individuella lönesättningen kom. Tarifflönesystemet baseras inte på arbetsprestation utan det enda sättet för en medarbetare att få en högre lön var att bli äldre eller att ha en lång anställningstid inom organisationen. De möjligheter som lyfts fram är att medarbetaren själv kan påverka sin lön genom det sättet individen utför sitt arbete, att medarbetarna kan dra nytta av marknadskrafterna och på så sätt få högre lön. Sist men inte minst finns en möjlighet för lärarna till en god löneutveckling genom hela sin karriär. De risker som finns med den individuella lönesättningen är att den kan bidra till avundsjuka i arbetsgruppen och upplevas godtyckligt. Avslutningsvis menar lärarförbundet att ingångslönerna bör öka för att på sätt få de bästa och mest lämpade studenterna att bli lärare (www.lararforbundet.se). I en annan artikel från Lärarnas tidning (2013) lyfter sociologen och löneforskaren Tommy Nilsson fram vissa kritiska aspekter kring den individuella lönesättning och ifrågasätter lönesystemet men samtidigt anser Tommy att det inte finns något bättre alternativ i dag. Vidare lyfter forskare fram att tydliga mål och lönekriterierna är några av de mest betydande förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera och för att det ska komma in lämpliga och duktiga lärare i framtiden som i sin tur höjer lönespridningen.

S. Clarke (2000) studie handlar om löner, arbetsmarknaden och analyserar detta dels utifrån teorier såsom konkurrensarbetsmarknadsmodellen och arbetsmarknadsteorin, men också utifrån två perspektiv och metoder det vill säga från ett sociologiskt och ekonomiskt perspektiv. Ekonomernas perspektiv i konkurrens arbetsmarknadsmodell ser att lönerna baseras utifrån efterfrågan och utbud på en arbetsmarknad där människor har skilda begåvning och utbildning. Arbetsgivare kan betala mer i lön vilket medför att det kan finnas skillnader i lön dels mellan men även inom olika kategorierna av yrken på en arbetsmarknad. Detta i sin tur ska spegla skillnader och ”rensa arbetsmarknaden” genom att en konkurrenssituation uppstår och kvalifikation får stå i centrum. Sociologer ser att människan kan öka sin lön på marknaden genom att det är en process och det beror på hur väl en person mobiliserar sig, samt använder sitt sociala kapital för att därmed få ett bra arbete med högre lön. Vidare belyser sociologerna den normativa lönesättningen som innebär att organisationen kombinerar principer, hierarkier och dessa är i sin tur omgivna av en lönestruktur inom organisationen, vilket kan vara en begränsning på grund av att de ska anpassas och vara

rättvisa. Enligt arbetsmarknadsteorin kan större lönedifferenser inom en kategori av yrke vara helt förenliga men även konkurrenskraftiga då en individ med mer erfarenhet och begåvning kan ha högre lön eftersom de oftast är mer produktiva. Arbetsgivare som lyckas att få anställa mer kvalificerad personal och ger dem högre lön får därmed mer produktiva och motiverade arbetstagare. Vidare lyfts en aspekt om är att om arbetsgivaren betalar högre lön och är mer selektiv i anställningsprocessen, kan det föra med sig lägre kostnader och till viss del en legitim betalning av höjda löner. Clarke (2000) belyser också att det kan finnas en spänning mellan de ekonomiska och sociala faktorerna och menar att cheferna önskar att höja lönerna för att behålla kvalificerad personal medan ekonomerna mer ser kostnader. Organisationer kan vara begränsade av yttre faktorer som de är underkastade från omvärlden som exempelvis skatteintäkter. Arbetsgivare som befinner sig i mindre bra ekonomisk situation kan förmodligen inte betala höga löner vilket i sin tur kan leda till sämre kvalitet och högre personalomsättning. Vidare lyfter författaren i studien fram att politiker kan inrikta sina insatser och utbildning på högkvalificerad kompetens och utföra investeringar för att undvika kompetensflaskhalsar. Slutligen lyfter författaren upp ett sociologiskt perspektiv och menar att lönen inte enbart är en fysisk ersättning utan, den även kan ha en stark symbolisk betydelse för arbetstagaren.

3.5 Lön och rättvisa

Nilsson & Ryman (2005) är forskare och konsulter i Sverige som studerar den individuella lönesättningen ur olika aspekter som kommer att nämnas nedan. De har i sin studie lyft fram att individuell lönesättning blir allt vanligare och det har med den individualistiska trenden som förekommer allt mer i samhället i dag. Nilsson & Ryman (2005) betonar även att organisationer idag har ett starkt fokus på kvalitet och vad som utförs inom verksamheterna. Arbetsgivaren önskar att kunna fördela det löneutrymme som finns i verksamheten på ett lönsamt och kostnadseffektivt sätt. Vidare nämner författarna att det kan finnas en tro att den individuella lönesättningen ska bidra till en drivkraft för anställda till att arbeta mot organisationers mål såsom effektivitet men även motivera dem, skapa en hälsosam konkurrens mer än andra motivationsfaktorer. Rättvisa är en annan viktig aspekt i den individuella lönesättningen där Ryman & Nilsson (2005) betonar och har identifierat nio olika lönerättvisor. Några av dem är *behovsrelaterad rättvisa* (alla medborgare i ett samhälle ska kunna få lön och ta del av den ekonomiska tillväxten), *produktionsrelaterad rättvisa* (den som arbetar bra och hårt ska därmed ha betalt för det och tvärtom), *beteenderelaterad rättvisa* (personer som beter sig ”rätt” det vill säga medarbetare som identifierar sig mot organisationen mål, har förändringsvilja ska bättre betalt än de som inte gör det), *utbildningsrelaterad rättvisa* (Personer med lång utbildning ska ha

mer betalt), *anställningstidsrelaterad lönerättvisa* (ökad erfarenhet och lång anställningstid ska ge mer betalt). Det anmärkningsvärda är att lönerättvisor kan stå i tvist med varandra. I Nilsson & Rymans (2005) litteratur uttalar sig även andra om verksamma personers syn på den individuella lönesättningen. En av dem är företagsekonomen Jeffery Pfeffer som menar att konkurrens mellan anställda och att använda ekonomiska styrmedel inte är någon lämplig metod för att till exempel öka produktiviteten i en organisation. Dessa individuella mätningar och ekonomiska belöningar kan medföra att det leder till osämjor i gruppen och interna stridigheter. Vidare nämner författarna även olika bekymmer som kan uppkomma vid lönesättning av medarbetare och pekar på att det inte alltid är lätt för chefer och personer i ledande befattningar att utföra objektiva bedömningar som eftersträvas, utan att de kan det bli en subjektiv bedömning av medarbetaren utifrån kriterierna vilket kan bidra till orättvis bedömning. Karlsson, Lindberg och Larsson (2014) är några andra forskare som i sin litteratur talar om den individuella lönesättningen och olika aspekter av den. Författarna menar att från en sociologisk och psykologisk synvinkel är faktorer som den inre motivationen och en hög upplevd lönerättvisa viktiga aspekter för att det individuella lönesystemet ska fungera. Fredholm & Johansson (1987) talar om att lönen kan vara ett uttryck på status och klass i samhället där lönen kan ses som en parameter av hur mycket individerna är värd i samhällets ögon.

3.6 Sammanfattning/ diskussion av tidigare forskning

Svenska och internationella forskare som studerat den individuella lönesättningen tar upp flertalet olika aspekter såsom rättvisa, lön och motivation och risker och möjligheter. Den tidigare forskningen kommer fram till att det positiva med den individuella lönesättningen är att medarbetarna själva nu kan påverka sin lön genom hur de utför sitt arbete. De negativa aspekterna med den individuella lönesättningen som tidigare forskning kommer fram till är att den kan utmana arbetskulturen på en arbetsplats. Den här tidigare forskningen anses relevant att ha med i uppsatsen eftersom syftet är att få kunskap om individuell lönesättning inom offentlig verksamhet och få förståelse och undersöka lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Anledningen till valet av de vetenskapliga artiklarna och litteratur som tagits med ovan är för att forskaren önskar att få ett brett spektrum av den individuella lönesättningen från såväl vetenskap som lärarförbundets medlemmar. Tidigare forskning som är med i det här kapitlet anser jag bidra till en bättre förståelse och kunskap för att därefter kunna tolka lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet.

4.1 Teoretiska utgångspunkter

4.2 Motivationsteorier

Fredrick Herzberg är en forskare som har studerat vad som motiverar och får människor att trivas på deras arbeten. I Hertzbergs motivationsteori finns två huvudkategorier som har inverkan på medarbetarnas trivsel och de är motivationsfaktorer samt hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna innefattar främst faktorer som är anslutna till karaktären på arbetsuppgifterna såsom prestation, avancemang och utveckling. Om de nyss nämnda faktorerna finns kan trivsel uppstå och motivationen kan öka men, om de saknas innebär det inte vantrivsel. Hygienfaktorerna är lön, arbetsvillkor, relationer mellan kollegor och chefer, chefernas kompetens att leda och organisations personalpolitik. Om någon eller några av hygienfaktorerna inte finns kan vantrivsel uppstå, men trots att dessa faktorer finns kan en anställd ändå vara oförmögen att känna sig tillfreds på sitt arbete. Herzberg menar att lönen bör vara på en acceptabel nivå men att den i sig inte motiverar medarbetaren. Sammanfattningsvis krävs en noggrann inventering av de olika faktorerna eftersom det inte enbart räcker med att organisation ändrar på någon av faktorerna som bidrar till trivsel för medarbetarna. De faktorer som entydigt bidrar till motivation hos medarbetare i en organisation är arbetsuppgifters karaktär, utvecklingsmöjligheter/avancemang, ansvar, befogenheter och erkännande från kollegor och chefer (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Det har även förekommit en del kritik och diskussioner runt Hertzbergs motivationsteori. Kritikerna menar att lönen kan ha ett stort symboliskt värde för individen och de anmärker även på att lönen inte är en motivationsfaktor. Vidare anser kritikerna att lönen är ett kvitto på ett väl utfört arbete och som placera individen i en social klass (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jacobson & Thorsvik (2008) berättar i sin litteratur om olika behovsteorier som handlar om vad människor i organisationer motiveras av. De finns ett flertal olika behovsteorier såsom Maslow och McCelland, men sammanfattningsvis kan sägas att de mest betydande förutsättningarna för att kunna motivera anställda i en organisation kan uttryckas i några faktorer. Människor är olika och kan ha skilda preferenser vilket medför att individerna i en organisation motiveras av olika saker. Medarbetarna i en organisation kan motiveras av inre eller yttre belöningar. Inre belöningar handlar om att medarbetaren kan få positiva känslor i anknytning till att personen har uppnått ett visst resultat. Yttre belöningar handlar om att medarbetaren kan motiveras av faktorer som lön eller andra förmåner (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.3 Organisationsteorier

Offentliga verksamheter såsom kommuner är byråkratiska organisationer eftersom det förekommer flera hierarkiska nivåer inom sådana inrättningar. Max Weber har studerat byråkratiska organisationer och intresserar sig framförallt för offentliga verksamheter och myndigheter. Den byråkratiska organisationen är indelad i olika sektioner och där varje sektion är ett kompetensområde där medarbetarna erhåller en fast lön. Lönen är indelad i olika nivåer där den som har högre rang i hierarkin och högre ansvar får bättre lön. Dessutom ska medarbetaren se möjligheter till befördran, högre lön baserat på deras prestationer under deras fortsatta yrkesliv. Weber menar att en byråkratisk organisation kännetecknas av ett strikt och styrt regelverk där det finns speciella regler för hur ärenden till exempel ska handläggas. Det ska endast förekomma saklighet och objektivitet i allt som utförs för att därmed undvika godtycklighet eller orättvisor. (Ritzer, 2009; Berglund et al, 2009).

Det förekommer även en del kritik av Webers syn på den byråkratiska organisationen. Kritikerna menar att byråkratiska organisationer kan få svårigheter till att anpassa sig till förändringar i den yttre miljön, till exempel ut mot omvärlden och medborgarnas behov. En annan aspekt som lyfts fram är att medarbetare i en byråkratisk organisation som är starkt specialiserade kan hämma såväl individens som organisations utveckling (Berglund et al, 2009).

Fredrick Winslow Taylor är en ingenjör som i slutet av 1800-talet skapade en teori som heter ”scientific management” som handlar om att organisera arbetet på ett sådant effektivt och optimalt sätt som möjligt. Taylor har sin bakgrund inom industrin och målet med scientific managements teorin är att öka effektivitet och produktiviteten i en organisation. Vidare menar Taylor att medarbetarna i en organisation som inte arbetar så effektivt som möjligt orsakas av att de anställda är lata och maskar. För att motivera medarbetarna till att prestera bättre så skulle lönen påverkas av hur väl arbetet utfördes, det vill säga om de presterar väl så får de högre lön. Medarbetarna arbetar enskilt, individuellt och mot en resultatbaserad lön vilket kan liknas vid dagens individuella lönesättning. Detta bidrar till att medarbetarna kan få högre lön samtidigt som arbetsgivaren kan få högre produktivitet och effektivitet. En grundtanke hos Taylor i sin teori om ”scientific management”, är att få de anställda och ledningen att eftersträva att de siktar mot samma mål. Scientific management har även erhållit kritik och en aspekt som kritikerna framhåller är den höga arbetsbelastningen hos medarbetarna. För att

orka ett helt arbetsliv menar kritikerna att den höga arbetsbelastningen inte är optimal (Berglund et. al., 2009).

4.4 Sammanfattning

I den här uppsatsen valde jag att ta med motivationsteorier och olika organisationsteorier. Anledningen till valet av motivationsteorier är att det finns flertalet olika faktorer som påverkar en medarbetares lön, till exempel individens arbetsprestation och motivation. Taylors teori som kallas ”scientific management” anses relevant att belysa i denna här uppsatsen eftersom den berättar om resultatlön vilket kan liknas vid individuell lön. Avslutningsvis valdes Max Webers teorier med fokus på hans syn på den byråkratiska organisationen och kapitalismen. Den här uppsatsen utgår ifrån en offentlig organisation som är hierarkiskt och byråkratiskt uppbyggd, samt att organisationen påverkas av yttre faktorer i samhället vilket medför att kapitalismen tas upp som en omvärldsfaktor. Syftet med uppsatsen är att få kunskap om den individuella lönesättningen och förståelse för lärarnas upplevelser. Då är det av vikt att kunna analysera lärarnas upplevelser i en kontext det vill säga individen, organisationen och samhället.

5.0 Resultat

5.1 .1 Respondent 1

5.1.2 Hur upplever läraren i en offentlig organisation individuell lönesättning?

Respondent 1 upplever att den individuella lönesättningen är ett bra system överlag, men att den har vissa brister, vilket kommer att tas upp längre fram. Vidare berättar R1 att hen har arbetat en lång tid inom en offentlig organisation och även upplevt det gamla tarifflönesystemet som fanns innan individuell lönesättning började.

“Lönetrappan som fanns innan har också sin fördelar, eftersom det kan vara väldigt svårt för en skolledare att veta vad en lärare gör, men skulle jag välja idag så säger jag att den individuella lönesättningen är bättre. /..// Individuell lönesättning är bra för som sagt jobbar man hårt och utvecklar skolan, samt tar mycket ansvar ska man även kunna få högre lön..//”

Respondent 1 menar att den individuella lönesättningen är ett bättre system än tarifflönesystemet som fanns innan eftersom den värderar en medarbetares arbetsprestation. Dock menar hen att den individuella lönesättningen behöver utvecklas på vissa aspekter

exempelvis bör rektorerna vara ute mer i verksamheten för att på så sätt bättre kunna bedöma helheten hos en lärares arbetsprestation. R1 upplever att hen kan påverka bättre sin lön nu genom hur väl arbetet utförs. Vidare berättar R1 att lönekriterierna utgår ifrån abstrakta förmågor vilket gör det svårt att bedöma arbetsprestation om rektorn inte är ute i verksamheten flera gånger och ser lärarens arbete. Respondent 1 vill inte tillbaka till det gamla tarifflönesystemet, men är heller inte helt tillfreds med individuell lönesättning. En annan aspekt som respondent 1 upplever är att den individuella lönesättningen är bra, men att det inte är ett rättvist system i nuläget.

” Jag har dragit igång det här projektet. //..// Vad tycker du om det?..// . Detta värderas väldigt högt på flertalet skolor medan arbetet i klassrummet som inte syns på samma sätt är svårt att bedöma. Det finns jättemånga skickliga lärare som lägger ner sin själ i klassrummet, men drar inte igång massa projekt och då tenderar personen att få lägre lön än den som med större entusiasm och drar igång olika projekt. //..// Detta kan vara knepigt vid individuell lönesättning.”

Respondent 1 upplever att själva undervisningen i skolan inte värderas särskilt högt. Det är istället de som lärare som engagerar sig i olika sidoprojekt som får högre lön. Detta upplever R1 är bekymmersamt eftersom skolans kärnverksamhet är att undervisa och ge framtidens medborgare en god utbildning. Individuell lönesättning ska värdera arbetsprestation, men R 1 anser att arbetet med eleverna bör ge mer i lönekuvertet. Därmed ifrågasätter hon vad för prestation som värderas inom den individuella lönesättningen. R 1 upplever att otydligheten och vad som värderas i arbetet leder till diskussioner i gruppen.

5.1.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?

R 1 upplever att hen trivs med sitt arbete. Det är flertalet olika faktorer som har betydelse för att R1 trivs med sitt arbete.

”Jag är väldigt förtjust i mina ämnen och intresserad av det sociala arbetet med små barn. Det är inte så att det sociala kommer först utan det är både och, 50/50.// .Dessutom tycker jag att skollärdningen ser att jag arbetar hårt och jag får uppskattning och lön för detta.//”

Respondent 1 berättar att det är faktorer såsom arbetsuppgifternas innehåll i detta fall ämnen som hen undervisar inom och att hjälpa barnen som motiverar R1 i sitt arbete, men även bidrar till att hon trivs med att vara lärare. Förutom att undervisa sina elever berättar R 1 att uppskattning får såväl kollegor som ledningen är viktiga faktorer för trivsel på arbetet. Om någon av dessa faktorer inte fanns skulle respondent 1 motivation avta. Lönen är en viktig aspekt i arbetet och hen anser att hon får lön för mödan men, lönen överväger inte de andra faktorerna i arbete upplever respondent 1.

5.1.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar

Respondent 1 upplever att en av förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera på ett optimalt sätt är rektorerna tar sig mer tid att vara ute i klassrummen.

”Jag tycker ändå att i de bästa världar att rektorn ska gå in i klassrummet och titta då skulle det nog bli mer rättvist bedömningen och lönesättningen som helhet.//...// Många rektorer vet inte hur duktig eller mindre duktig en lärare är.”

Respondent 1 upplever att rektorn stundtals har svårt att bedöma arbetsprestation på lönesamtalen som de har en gång om året. Rektorerna har flertalet andra uppgifter att ta hand om vilket leder till att de inte hinner vara ute i verksamheterna. Detta i sin tur upplever respondent 1 bidrar till att trots att hen kämpar hårt i sitt arbete så blir bedömningen av arbetsprestationen inte alltid rättvis och bra. En viktig förutsättning för att den individuella lönesättningen ska fungera på ett optimalt sätt är att dels rektorerna ska vara ute mer i verksamheten, men även andra faktorer såsom att undervisningen ska uppvärderas berättar R 1.

5.1.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?

Respondent 1 upplever att den individuella lönesättningen är ett bra system, men att det behöver förbättras. Detta system bidrar till såväl positiva som negativa aspekter.

”Det bygger på hörsägen”

Precis som nämns innan upplever R1 att arbetsprestationen utgår ifrån vad rektorerna hört och inte alltid vad de har sett läraren utföra i klassrummet. Detta upplever R1 bidrar till negativa effekter för den individuella lönesättningen det vill säga att den utgår ifrån rektorernas

hörsägen. Hen uppskattar den individuella lönesättningen, men poängterar att det inte får gå till på det här viset i framtiden. Vidare poängterar R1 att de som kan tala för sig oftast får bättre lön än de som är mer tystlåtna vilket blir ett problem vid den individuella lönesättningen. Därmed efterfrågar R1 mer saklighet och objektivitet i bedömningen för att undvika de negativa följderna av individuell lönesättning.

”Den bidrar till att man vill visa framfötterna. Det gör den ju, man kämpar för att få högre lön”

Respondent 1 uttrycker att den individuella lönesättningen är en drivkraft och bidrar till att en medarbetare arbetar hårdare för att på sätt få en högre lön. Detta upplever R1 är något positivt som den individuella lönesättningen bidrar till och vill inte vara utan det här systemet.

Sammanfattningsvis upplever R1 att i grunden är den individuella lönesättningen ett bra system eftersom den som arbetar hårt och utvecklar skolan ska få mer i lön. Samtidigt som hen uttrycker att det är ett bra system kan en viss tendens tydas att personen anser att finns flera brister som till exempel att sidoprojekt värderas högre än själva undervisningen. De faktorer som motiverar respondent 1 är arbetsuppgifternas karaktär och den sociala delen av arbete. Respondent 1 upplever att individuell lönesättning bidrar och resulterar i såväl positiva som negativa aspekter som nämnts ovan. Samtidigt som hen uttrycker att systemet värderar prestation så upplever hen att bedömningen av prestationen stundtals är tvivelaktig. R1 anser att hen får uppskattning och lön för mödan, men att bedömningen av prestationen inte alltid är bra och rättvis på grund av att rektorn inte alltid har tillräcklig med underlag.

5.2.1 Respondent 2

5.2.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?

Respondent 2 upplever att den individuella lönesättningen överlag är ett bra system, men att det behöver utvecklas. Systemet fungerar inte optimalt i nuläget berättar R2.

”Ja just därför att det fanns lärare redan då som inte gjorde sitt yttersta som gick upp lika mycket som jag gjorde som kanske tyckte mer och var mer engagerad och gjorde mer. Det spelade ingen roll. Jag tycker att om man gör mer ska man få mer betalt”

Respondent 2 berättar en historisk bakgrund och menar att trots att den individuella lönesättningen har sina brister upplever hen det här systemet bättre än tarifflönesystemet. Anledningen till att R2 upplever att individuell lönesättning är bättre är för att prestation värderas och till viss del engagemang mer inom individuell lönesättning, vilket inte det gamla systemet gjorde. R2 uttrycker att lönen är en viktig aspekt och vill inte vara utan individuell lönesättning. Förr i tiden då tarifflönesystemet fanns arbetade lärarna mer individuellt, men idag arbetar de mer i grupp och då spelade det inte någon roll om du var engagerad eller ej. Person fick sin höjning varje år ändå, vilket R2 upplevde som orättvist.

”Ja det tycker jag nog i det stora hela, därför att de som är mest engagerade... Fast i skolans värld är det svårt...//. Den här diskussionen i skolan om att de som gör allt utanför undervisningen och de som är väldigt duktiga klasslärare //...// Det blir en konflikt liksom...// Undervisningen ska värdesättas, men pratmakare finns det på alla arbetsplatser”

Respondent 2 upplever att den individuella lönesättningen är ett bra och rättvist system om det skulle fungera optimalt, vilket det inte gör i nuläget. Systemet har sina brister och R2 menar att bedömningen i vad som värdesätts i arbetet är tvivelaktigt på grund av otydlighet. Är det duktiga klasslärare som ska få mer i lön eller de som engagerar sig i sidoprojekt? R2 upplever att vissa i gruppen kan känna sig missgynnade när de får lägre lön än de som är bättre på att tala för sig. R2 upplever ur en aspekt att den individuella lönesättning är rättvist och det är för att engagerade lärare som arbetar hårt ska få mer lön annars blir det inget engagemang hos lärarna. Försteläraresystemet som kom för några år sedan uppvärderar undervisningen och ger dessa lärare högre lön, vilket är ett bra system berättar R2. Dock bör även övriga lärare värdesättas i deras arbete med barnen, vilket det inte gör idag upplever R2.

5.2.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?

Respondent 2 upplever flertalet olika faktorer som bidrar till att hen trivs och känner motivation i sitt arbete.

”Det är glädjen över att få jobba med alla mina elever och se dem utvecklas. Det finns inget bättre för mig än att när mina gamla elever kommer tillbaka till mig. // Jag är en rörmokare.. // De är goda samhällsmedborgare. Dessutom gillar jag utveckling och nya idéer i arbetet..//”

Respondent 2 upplever att få se barn och ungdomar utvecklas och få hjälpa dem till sina mål i livet motiverar och värdesätter R2 i arbetet. Dessutom uppskattar R2 att få utvecklas i arbetet vilket hen gjort genom att specialisera sig som lärare. Tidigare nämndes att R2 upplevde lönen som en viktig aspekt, men hen berättar även att lönen och glädjen i arbete att få se barn utvecklas är minst lika viktiga. Dessa aspekter upplever R2 är viktiga att beakta eftersom individuell lönesättning utgår ifrån arbetsprestation och då är det av vikt att en person är engagerad i sitt arbete.

5.2.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar

Respondent 2 berättar att några viktiga förutsättningar för att den individuella lönesättningen ska fungera på ett optimalt sätt är att skolledarna är mer ute i verksamheten.

”ja pratar man på möten och så.// Den personen som har höga mål med sina elever i klassen och har väldigt nöjda föräldrar och barn.// där tror jag rektorer ser.// Där kan jag se en brist i den individuella lönesättningen. //..”

Respondent 2 upplever att de lärare som hörs och syns mycket oftast får högre lön, men detta är inte alltid rättvist. R2 berättar att rektorerna bör vara mer ute i verksamheten för att på så sätt få en helhetsbild av en lärares arbetsprestation och inte bara ge lärarna som hörs och syns hög lön. Rektorerna behöver få mer tid att ägna sig åt sitt pedagogiska uppdrag istället för att vara ute och fixa trasiga interiörer på skolan. Helhetsbilden är alltså en viktig förutsättning för att ge läraren rätt bedömning av deras arbetsprestation och i slutändan rätt lön, vilket inte är en helt enkel ekvation att få ihop i dagens slimmande organisation berättar R2.

”Det får gärna skilja 40-50% i lön, medan den som presterar sämst inte ska ha så mycket”

Respondent 2 upplever vidare att det är för små löneskillnader mellan lärarna, vilket gör att det upplevs mer som en kollektiv lön än en individuell lön. För att den individuella lönesättningen ska fungera fullt och lärarna ska orka anstränga sig behöver det vara löneskillnader mellan lärarna berättat R2.

5.2.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?

Den individuella lönesättningen bidrar till såväl positiva som negativa aspekter upplever R2.

”Det första är att den individuella lönesättningen är en bra morot om man vill sträva mot något, men även att bli sedd för att man gör ett bra arbete. /..// En arbetsgivare som ser att du utför ett väl utfört arbete utifrån de mål och direktiv är bättre än att bara gå upp i trappor oavsett om man dricker kaffe hela dagen istället för att undervisa ungar. //..// Dessutom är det en karriärkänsla att man får sträva efter att bli riktigt bra och få visa detta. Att få ett litet kvitto på detta i form av att jag får bättre lön...//..”

Respondent 2 upplever att den individuella lönesättningen bidrar till att hen får ett kvitto och en bekräftelse på ett väl utfört arbete. När de anstränger sig och utvecklas i yrket får de bättre lön och eftersom individuell lönesättning baseras på arbetsprestation uppskattar R2 detta system. Dessutom upplever R2 att de nu har en chans att såväl förbättra sin lön som status i yrket. Tidigare nämndes att respondent 2 upplevde att det borde vara större löneskillnader mellan lärarna. Om lärarna ska orka engagera sig i sitt arbete och ge de lilla extra berättar R2 att de behöver en drivkraft och det kan den individuella lönesättningen bidra med om den fungerar optimalt.

“Det kan bli ett godtycke, Pratmakarna som syns”/.. Det är missnöje bland kollegor”

Respondent 2 berättar att den individuella lönesättningen kan uppfattas godtyckligt i gruppen eftersom det stundtals upplevs att de om kan tala för sig får bättre lön. Dessutom upplever R2 att det ibland kan förekomma en del avundsjuka i gruppen. Detta leder ofta till diskussioner i gruppen och bidrar till den individuella lönesättningen uppfattas som ett godtyckligt system på grund av tvivelaktiga bedömningar och mindre bra motiveringar av rektorerna till varför de får höga eller låga påslag på lönen.

Sammanfattningsvis upplever respondent 2 att i grunden i den individuella lönesättningen är bra, men att systemet inte fungerar och behöver förbättras i nuläget. De delar som behöver förbättras är att tydliggöra vad som värdesätt, rektorer som kommer ut mer i verksamheten och uppvärdera undervisningen så att det ger högre lön. De faktorer som motiverar R2 i arbetet är att få hjälpa barnen och utveckling i yrket. R2 upplever att den individuella lönesättningen bidrar med mer positiva effekter såsom en stark drivkraft i arbete än negativa

såsom godtycke. Om förutsättningarna förbättras som nämndes innan upplever R2 att den individuella lönesättningen är ett optimalt system.

5.3.1 Respondent 3

5.3.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?

Respondent 3 berättar att individuell lönesättning är ett bra system och att den passar till offentlig verksamhet, men att systemet idag fungerar sådär.

”Jag tror egentligen att individuell lönesättning är bra, för att jag tycker att en medarbetare ska värderas för det arbete man gör. ”

Vidare berättar R3 att grunden för individuell lönesättning är bra eftersom individen kan påverka sin lön genom att den engagerar sig mer i sitt arbete. Anledningen till att R3 anser att den individuella lönesättningen är bra är för att arbetsprestationen värderas och att det blir som en drivkraft för den enskilda medarbetaren. Dock upplever R3 att det inte är några stora extra summor i lönekuvertet för de individer som anstränger sig. Det är egentligen inte någon särskild hög grad av påverkan den enskilda medarbetaren har på sin lön. Ofta är rektorerna bakbundna av sin budget och kan därmed inte sätta för höga löner på enskilda medarbetare berättar R3, vilket gör att hen anser att systemet fungerar sådär. R3:s chef lyssnar dock på hens åsikter, men chefen är som sagt begränsad av sin budget.

” /..Den läraren som är pigg på att anmäla sig till olika arbetsgrupper och är synlig för chefen, medan den läraren som gör ett oerhört gott arbete med sina elever, nöjda elever och föräldrar och så vidare inte blir lika synlig..//..// Det är inte de här lärarna som pratar och syns som alltid gör de bästa insatserna ”

Respondent 3 upplever att det är otydligt i vad som egentligen värdesätts i läraryrket. Då vissa lärare som är mer framåt och kan föra fram sin talan oftast få mer i lön än en lärare som arbetar i det tysta. Detta i sin tur upplever R3 något som är djupt orättvist i bedömningen av individuella löner. R3 upplever att rektorerna inte är ute särskilt mycket i verksamheten och ser lärarens arbete. Därmed blir bedömningen av arbetsprestationen inte helt rättvist heller. Vidare berättar R3 att olika lärare uppskattar olika aspekter i arbete. En del uppskattar mer att arbeta i olika projekt och andra lägger ner hela sin själ i arbetet med eleverna. Dessa lärare

som lägger ner sin själ i arbetet med undervisningen och barnen värderas oftast inte lika högt i lönekuvertet upplever R3. Detta skapar även diskussioner i gruppen berättar respondent 3.

5.3.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?

Respondent 3 upplever flertalet olika aspekter som hen motiveras av och värdesätter i sitt arbete.

”Det är definitivt arbetet med eleverna, att se elever växa och utvecklas.//.. Den här härliga känslan av se ungar växa och utvecklas”

Respondent 3 upplever att det som hen värdesätter och motiveras av mest i sitt arbete är att få arbeta med eleverna och se dem utvecklas under sin skolgång. Dock värdesätts detta inte alltid i lönekuvertet upplever hen. R3 är en medarbetare i medelåldern som gärna önskar att vidareutveckla sig i yrket och få högre lön för detta.

”Vi har bland annat när det gäller våra grupper så finns det ett avtal en skrivning om äldre lärare där det ska beaktas utifrån att behålla engagemang och motivation osv. Vi kunde under förra löneöversynen se att ju äldre du var desto lägre lönepåslag fick du. Det handlar om att du är äldre och arbetat länge och ligger naturligtvis högre och det är många som möts av ” du har redan hög lön”

Respondent 3 upplever att individuell lönesättning är bra för att den värderar prestation, men att äldre medarbetare stundtals missgynnas eftersom de redan anses ha en högre löner. Vidare berättar R3 att för att kunna hålla upp engagemanget behöver även äldre lärare känna att de utför ett gott arbete och värderas för deras arbetsprestation, samt utvecklas. På senare år upplever R3 att hens motivation och engagemang avtagit en del på grund av att de inte får särskilt höga lönepåslag jämfört med de yngre medarbetarna. Samtidigt som R3 motiveras av arbetet med eleverna ifrågasätter hen vad för slags arbetsprestation den individuella lönesättningen värderar och varför äldre inte får höga påslag.

5.3.4 Kritiska aspekter /förutsättning

Respondent 3 upplever att en utav förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera på ett optimalt sätt är att rektorn kommer ut mer i verksamheterna för att på så sätt utföra en god bedömning av lärarens arbetsprestation. Vidare berättar R3 att tydliga lönekriterier är en annan viktig aspekt för att den individuella lönesättningen ska fungera.

”Ja, lönekriterierna tar upp saker som egentligen är självklara. Det finns bland annat jag kan ta ett exempel det står att man ska ha kännedom om styrdokumentet, läroplaner och sådana saker. Det är väl en självklarhet och behöver inte vara ett lönekriterium. Det är grunden för läraryrket. Det borde tas bort och istället fokusera mera på hur man uppfyller uppdraget”

Respondent 3 upplever att otydliga och en del självklara lönekriterier bidrar till osäkerhet i vad som värdesätt i arbetet. De bör omarbetas och göras mycket tydligare för att på så sätt ge medarbetare tydliga mål och riktlinjer att sträva mot. Denna otydlighet leder till som tidigare nämns av R3 till diskussioner i gruppen.

5.3.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättningen till?

Respondent 3 upplever att den individuella lönesättningen för med sig såväl positiva som negativa aspekter. Det positiva som den individuella lönesättningen bidrar med är den är en stark drivkraft för den enskilda individen.

”Både en morot och en bekräftelse för då får man ett kvitto på det man gör./...//” Den resulterar i en större medvetenhet mot båda parter dels enskilda arbetstagaren dels hos chefen. Man måste tänka till på vad en medarbetare gör. Det tycker jag är positivt. ”

Respondent 3 berättar att hen upplever att den individuella lönesättningen bidrar till en drivkraft arbetet och att hen kan bli bekräftad för det arbetet som utförs. Dessutom berättar R3 att det inte fungerar att bara gå till ett arbete i dag och göra ”sitt jobb”. Genom att den individuella lönesättningen utgår ifrån arbetsprestation bidrar detta till att såväl arbetsgivaren och arbetstagaren bör ha en konturerad dialog och funderar över vad som kan förbättras i arbetet. För att kunna ha en dialog kring arbetsprestationen bör rektorn an vara ute mer i verksamheten anser R3.

”Hårt arbete ska värderas och belönas, men det finns inga pengar”

Respondent 3 menar att om den offentliga organisationen skulle ha mer pengar att fördela ut resulterar den individuella lönesättningen till mer belöning och att medarbetarna anstränger sig ännu mer i sitt arbete. Om det inte finns några skillnader orkar förmodligen ingen att anstränga sig extra i sitt arbete, vilket i sin tur får konsekvenser för såväl den enskilda

medarbetaren som organisationen berättar R3. Medarbetarens motivation avtar och organisation får sämre kvalité upplever R3. Den individuella lönesättningen bidrar även till mindre bra aspekter.

”Det kan vara gnisslet i kollieget” ...// Jag har varit med om en arbetsplats där man är väldigt öppen om sina löner, // Offentlig verksamhet som vi arbetar i är lönerna en offentlig handling. Jag har varit med om på min egen arbetsplats att man beställer ut skolans lönelista och hur mycket otrevligheter som skapades utifrån att de cirkulerade”

Respondent 3 upplever att otydligheten i vad som bedöms, tydliga motiveringar och vad som värdesätts i arbetet bidrar till gnissel i kollieget. I en offentlig verksamhet kan samtliga medarbetare få veta vad deras kollegor har i lön och när dessa kommer ut får medarbetarna svart på vitt. Detta i sin tur leder till diskussioner i gruppen då Kalle inte vet varför Anna fick mer i lön trots lika lång erfarenhet. Tydligare lönekriterier upplever R3 skulle bidra till en bättre individuell lönesättning. R3 upplever här en brist på tydlighet i den individuella lönesättningen, vilket resulterar i en mindre bra arbetsgrupp där alla ska sträva åt samma håll, men gör inte det i nuläget.

Sammanfattningsvis upplever respondent 3 att individuell lönesättning är ett acceptabelt system, men att det fungerar mindre bra i organisationen idag. Anledningen till att hen anser att systemet är bra är för att det värderar prestation och de som anstränger sig ska få mer i lön. De faktorer som medför att R3 anser att systemet inte fungerar optimalt är otydligheten i vad som värdesätts i arbetet, små löneskillnader vilket gör det mer till en kollektiv lön än individuell lön, rektoreernas tvivelaktiga bedömning och att budgeten begränsar skillnaderna i lönen. Dessutom upplever R3 att de äldre lärarna får lägre påslag vilket leder till sjunkande engagemang för arbetet.

5.4.1 Respondent 4

5.4.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?

Respondent 4 har arbetat i flera år som lärare och har både upplevt det gamla tarifflönesystemet och den individuella lönesättningen. R4 upplever att den individuella lönesättningen är ett förfärligt system och undrar stundtals vem som kom på idén till detta.

” ..://:// Oerhört godtyckligt. Det beror på vilken kommun du arbetar inom och vilken rektor du har på sina håll har de inte en aning om vad lärarna gör.://..// Det är förfärligt.://..// Det är ett djupt orättvist system på nästan alla tänkbara sätt och det beror på att det lönar sig att visa framfötterna. Kollegor som i själva verket framstår som väldigt duktiga, men är egentligen inte det...., //..// De som talar för sig får bättre lön.”

Respondent 4 upplever att individuell lönesättning gynnar de medarbetarna som är bra på att tala för sig och visa framfötterna och att det egentligen inte handlar särskilt mycket om hur väl en medarbetare presterar. De som har högst lön presterar inte alltid bäst. R4 upplever att tarifflönesystemet som fanns innan var bättre än individuella lönesättning eftersom det är mer neutralt och att samtliga lyfts upp ett steg varje år. Då spelade det ingen roll vem som kunde tala för sig eller inte. Arbetsprestationen bedöms inte på ett rättvist sätt upplever R4 och talar om att det beror vilken rektor du har och vilken kommun du tillhör. R4 efterfrågar tydligare kriterier i bedömningen och undrar vad för sorts arbetsprestation den individuella lönesättningen utgår ifrån. Vidare upplever hen ingen möjlighet till att påverka sin lön genom hur väl R4 presterar och menar att enda sättet att få upp lönen är att byta kommun. Rektorn har redan bestämt sedan innan vem som ska få högre lön vilket, gör det till ett mycket orättvist system upplever R4. Hen poängter att såväl försteläraresystemet som individuell lönesättning bidrar till att det blir ännu diskussioner i gruppen.

”Nu det där förstelärare eländet”. // Det är rent förfärligt och är ännu värre än individuella löner. ..://..// Det är så orättvist att man häpnar över att någon hittar på den här idén. ”

Rektorn tar ut sina favoriter som får lyftas upp och därmed få högre lön. Detta i sin tur upplever R4 som orättvis. R4 berättar att om det finns andra kriterier och att rektorn inte väljer ut någon skulle det bidra till att förstelärare systemet var mer legitimt.

5.4.3 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?

Respondent 4 upplever att hen trivs med sitt arbete och det är olika faktorer som bidrar till detta.

” De vill jag inte jämföra. Båda är omistliga delar av arbetet.”

Respondent 4 upplever att både lönen och kollegorna är omistliga delar i arbetet och önskar inte att ställa dessa mot varandra. Trots att lönen inte är särskilt bra upplever R4 någorlunda

trivsel i sitt arbete och motiveras av att undervisa sina elever och träffa sina kollegor varje dag.

5.4.4 Kritiska aspekter/ förutsättningar

Respondent 4 upplever ändå ett litet hopp för detta system om det förbättras. R4 berättar om tydligare kriterier som kan förbättra systemet.

“Först och främst glasklara kriterier, nu är de i och för sig tolkningsbara. Detta måste man avstyra. Det måste vara super tydliga kriterier som måste följas”

Respondent 4 menar att för att systemet ska ha någon chans att överleva bör det finnas mer tydliga kriterier i dels vad som värdesätts i arbete och vilken arbetsprestation som bedöms. I nuläget upplever R4 det väldigt oklart vilket leder flertalet diskussioner i gruppen. Detta bidrar även till att den individuella lönesättningen upplevs godtyckligt uttrycker R4.

5.4.5 Vad upplever läraren att den individuella lönesättningen resulterar/bidrar till?

Respondent 4 upplever som tidigare nämnts inga positiva aspekter av den individuella lönesättningen utan endast negativa.

”Det leder till motsättningar mellan lärarna, man får si och så mycket i lön. Det motiveras sällan, vilket i sin tur leder till misstänksamhet. //..//. Det finns kollegor som får väldigt låga påslag och det inverkar ju menligt på arbetsplanen med lärarna som kanske inte får den motiveringen varför de få så låga påslag. Då söker de sig ifrån jobbet, för dem som får låga påslag och andra sidan de som får högre påslag känner sig sporrade att fortsätta.”

Respondent 4 upplever vidare att otydligheten i vad som bedöms och otydliga kriterier bidrar till att vissa lärare inte får den motivering till varför de får så mycket eller lite i lön. De medarbetare som får höga påslag motiveras och bidrar till hög produktivt, medan det är tvärtom för de som får låga påslag. Den individuella lönesättningen bidrar här med till ännu mer slitningar i arbetsgruppen och högre personalomsättning, vilket inte är bra för skolans kontinuerligt berättar R4. Dessutom berättar R4 att om rektorn tog sig mer tid att vara ute i verksamheten och se lärarnas arbete skulle det i sin tur vara ett steg i rätt riktning som bidrar till en mer rättvis bedömning av lärarnas arbetsprestation.

Sammanfattningsvis upplever respondent 4 att den individuella lönesättningen som ett mycket godtyckligt system och ser nästintill inga fördelar. De enstaka fördelar som R4 ser med den individuella lönesättningen är att de som får högre påslag kan motiveras i arbetet av att få högre lön. Hen skulle heller vilja ha det gamla tarifflönesystemet kvar eftersom det var mer neutralt. R4 motiveras av faktorer såsom undervisningen.

5.5.1 Respondent 5

5.5.2 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation individuell lönesättning?

Respondent 5 upplever att den individuella lönesättningen är ett bra system i grunden, men att systemet som det fungerar idag har vissa brister.

”Jag tänker egentligen att det är bra, //...//Systemet fungerar någorlunda//...//, men i alla fall kan det också vara att lönekriterierna vi har förhandlat fram om de här förmågorna, ledarskapsförmåga. Om man inte uppfyller dem ska rektorn kunna ge två konkreta exempel, vilket är svårt när du inte känner personen//.”

Respondent 5 berättar att systemet fungerar mindre bra i den offentliga organisationen som hen arbetar inom. I grunden upplever R5 att systemet är bra, men poängterar att i dagens slimmande organisationer där allt ska gå snabbt och högt belastade chefer som har mellan 30-40 lärare att lönesätta inte hinner se samtliga lärares arbete. R5 upplever att rektorerna vill vara mer ute i verksamheten, men hinner inte för att de har flertalet andra arbetsuppgifter att ta itu med. Dock blir det bekymmersamt på lönesamtalen när de ska lönesätta en lärare eftersom lönekriterierna utgår ifrån abstrakta förmågor och då behöver rektorn varit ute några gånger i verksamheten för att på så sätt lära känna personen. Detta upplever R5 som problematiskt i den individuella lönesättningen, då rektorerna stundtals får gå på hörsägen från andra. R5 berättar att en lärares arbetsprestation kan vara svårt att mäta och då är det extra viktigt att rektorerna tar sig tid att vara ute i verksamheten. Vidare berättar R5 att eftersom organisationen är oerhört slimmad blir det inte några stora påslag på lönen trots att en lärare presterar väl. Skolförvaltningen är en av de största utgiftsposterna i en offentlig verksamhet, vilket gör att de inte har särskilt stora summor att fördela. Detta är bekymmersamt upplever R5 och bidrar till att det individuella lönesystemet inte fungerar särskilt bra i nuläget.

“Det är inte bara att jag uppskattar att arbeta med barn ...//...// Jag har en ledarsyn på mitt arbete. Då jag leder tonåringar som inte alltid vill bli ledda. Det är ett extremt komplext ledaruppdrag. Ska Sverige klara sig om 30 år ska vi ha en hög utbildningsnivå på vår befolkning och då måste lärarna göra ett jättebra jobb...//...// För hela världen står och faller eftersom vi inte har olja eller diamanter är det oerhört viktigt, ett litet land behöver stora kunskaper. Vi lever i ett kunskapssamhälle./”

Respondent 5 upplever att läraryrket inte värderas särskilt högt lönemässigt och anser att de har ett väldigt viktigt yrke. Individuell lönesättning och god löneutveckling, kan enligt R5 vara av betydande skäl inför framtiden då det är nödvändigt att fler vill bli lärare. Därmed är detta en central aspekt att ta hänsyn till. Läraren (R5) menar att om de får en god löneutveckling, bättre arbetsvillkor ökar chansen för att fler vill bli lärare och stannar i yrket, vilket i sin tur även påverkar arbetsgruppen. En god kontinuitet bidrar till arbetsro i arbetsgruppen och bättre arbetsmiljö. En annan aspekt som R5 upplever är vad som värdesätts i själva arbetet. Individuell lönesättning ska utgå ifrån arbetsprestation.

”Fru värdegrund, Hon gick in och tryckte på play på en video under några lektioner och då hade hon massa tid att hålla på med de där värdegrundsgrupperna. Rektorn tyckte hon var duktig eftersom hon gjorde så mycket utöver undervisningen”

Respondent 5 upplever att olika sidoprojekt utöver själva undervisningen värdesätts mer i lönekuvertet än att ägna sig helhjärtat åt barnen och undervisningen. Detta upplever R5 som problematiskt då själva undervisningen som är skolans kärnverksamhet borde värdesättas mer i lönekuvertet. Vidare menar R5 att då är det inte märkvärdigt att det går sämre för eleverna i skolan. R5 upplever inte att den individuella lönesättningen är ett rättvist system i nuläget, men ser heller inget bättre alternativ. Organisationen bör klargöra vad som värdesätts i arbetet. Dock upplever R5 att förstelärarereformen som regering kommit med är bra eftersom det ger lärare som specialiserat sig får högre lön och där värdesätts undervisningen mer.

5.5.3 Vilka motivationsfaktorer upplever läraren i deras arbete?

Respondent 5 uppskattar flertalet olika delar i sitt arbete såsom utveckling, undervisningen och lönen.

”//...//Det är nog faktiskt lönen, eller nu är jag gammal, dels har jag fått bra påslag i hela mitt liv och dels så tjänar jag bra idag. //...//Pengar är viktigt eftersom de möjliggör att man kan

leva lite bekvämare liv och vara mindre oroad...//...// Det är ändå en kvittens på att rektorn anser att man gör ett bra arbete på ett annat sätt än bara en klapp på axel. Men när jag blir premierad i lönekuvertet är det ett erkännande och egentligen är det ju när jag får återkoppling från elever och föräldrar...//...// som är jättemycket värt, men det räcker inte... ”

Respondent 5 berättar att hen uppskattar att arbeta med undervisningen, men att återkoppling i form av högre lön är mer värt än uppskattningen från elever och föräldrarna. Det som motiverar R5 att anstränga sig extra och utvecklas i arbetet är för att få högre påslag på lönen. R5 upplever att lönen är ett kvitto på ett väl utfört arbete, vilket en klapp på axel från en förälder inte kan ge.

5.5.4 Kritiska aspekter/förutsättningar

Respondent 5 upplever som nämnts innan att rektorerna har alldeles för många lärare att lönesätta, därför blir det svårt. En förutsättning som R5 upplever är viktig är att det ska finnas en kontinuerlig dialog och att rektorn vet vad du utför för arbetet för att den individuella lönesättningen ska fungera.

” Nu har jag min nuvarande chef...//.. Vi ska prova att först ha samtal och att hon har tagit alla dessa lönekriterier och gjort olika nivåer så att det blir jättetydligt...// Hon vänder på det, sen ska vi ha samtal nu vilken vecka som helst , sen får hon dra sig tillbaka och utforma sina förslag”

Respondent 5 upplever att hen har en kontinuerlig dialog med sin rektor och att under processens gång arbetar fram förbättringsförslag. Denna dialog upplever R5 som en viktig förutsättning för ett bra underlag inför lönesamtalet, där R5 arbetsprestation ska värderas och slutligen vilken lön hen ska erhålla.

5.5.5 Vad resulterar/bidrar den individuella lönesättning till?

Respondent 5 upplever att den individuella lönesättningen har såväl sina brister som förtjänster.

”Man ska känna arbetstillfredsställelse av lön och lönesamtalet, men det kan också finnas precis tvärtom...// Låga påslag...// är det allt man är värd? Du får vad du betalar för inte en minut mer...// .. Det är farligt.”

Respondent 5 upplever som tidigare nämnts att det är små löneskillnader och inte särskilt stora påslag inom den individuella lönesättningen. Detta menar R5 kan vara riskabelt eftersom då kan en medarbetares motivation och engagemang i arbetet avta. Den individuella lönesättningen som ska värdera arbetsprestation får då istället motsatt effekt menar R5, vilket kan vara farligt för arbetsdisciplinen i skolan. Respondent 5 menar att låga påslag kan minska arbetsglädjen och tillfredställelsen i arbetet och då kan det leda till att personen söker sig bort från organisationen. Den individuella lönesättningen som inte fungerar optimalt i nuläget med att en del får låga påslag bidrar då till att lärarnas arbetsdisciplin i stället avtar och att ambitionsnivån sjunker upplever R5.

” Det kan upplevas orättvist i gruppen eller man missunnar varandra lönen ”

Vidare berättar R5 att den individuella lönesättningen bidrar till osämjor i arbetsgruppen på grund av att det ifrågasätts mycket varför en person får mer än den andra. Speciellt upplever R5 att det ifrågasätts mycket varför förstelärare ska ha mer i lön än andra lärare. R5 upplever att individuella lönesättningen är ett komplext system. Det som är svårt är att när en individ lyfts upp och får mer i lön bidrar det till mer diskussioner och avund i gruppen. Den individuella lönesättningen har flertalet olika brister, men även en del förtjänster.

”Man måste skärpa sig.//. Det är lika med den individuella lönesättningen, du måste anstränga dig för att få din lön annars somnar du in och det har vi inte råd med i Sverige ”

Respondent 5 upplever att den individuella lönesättningen bidrar till att en medarbetare får anstränga sig mer på sitt arbete och inte bara ”göra sitt jobb” och att lönen kommer in automatiskt varje månad. Detta leder till sämre kvalitet och undervisningen i skolorna i Sverige. Ambitionsnivåerna måste höjas därför anser R5 att den individuella lönesättningen kan bidra med att vara en drivkraft i arbete.

Sammanfattningsvis upplever respondent 5 att den individuella lönesättning är ett någorlunda bra system i grunden, men att det inte fungerar fullt ut i nuläget. Hen önskar inte att gå tillbaka till tarifflönesystemet. R5 motiveras av högre påslag på lönen och till viss del undervisningen. R5 upplever såväl brister som förtjänster med den individuella lönesättningen och den bidrar till exempel till att vara en drivkraft i arbete, men också till en del avundsjuka i

gruppen. Mindre grupper att lönesätta för rektorerna upplever R5 som en viktig förutsättning för att individuell lönesättning ska fungera optimalt.

5.6.1 Gemensam sammanfattning

Sammanfattningsvis kan sägas att lärarna uttrycker en del likande upplevelser, men även olika upplevelser av den individuella lönesättningen inom en offentlig verksamhet. Nästintill samtliga respondenter upplever att den individuella lönesättningen är ett bra system i grunden, men att det inte fungerar optimalt i nuläget. De flesta upplever att den individuella lönesättningen är bra eftersom den ska värdera arbetsprestation, men i själva verket upplever många lärare att verkligheten inte stämmer överens med målbilden. De som kan tala för sig och de som egentligen inte presterar särskilt väl får i stället högre lön än de som utför ett gott arbete i klassrummet upplever respondenterna. Ytterligare brister som de upplever är att bedömningen av arbetsprestation är otydlig och flera ifrågasätter vad som värdesätts i arbetet. Detta bidrar till att en del upplever systemet orättvist. Nästintill samtliga anser att lönen är en viktig aspekt i arbetet och för någon är det en motivationsfaktor. Den största faktor till att lärarna upplever att den individuella lönesättningen är ett bra system är för att prestation värderas och att den som arbetar hårt ska få lön för detta. De skillnader som kan ses är att när den individuella lönen värderas efter prestation i klassrummet anses det mer legitimt och rättvist till högre lön än när en medarbetare engagerar sig i kringprojekt och därmed får högre lön. En del lärares motivation skulle öka om lönen höjdes medan andras motivation ökar mer om de får ägna sig mer åt undervisningen. Flertalet lärare upplever att deras arbete inte alltid värdesätts varken av arbetsgivaren eller samhället i stort därför minskar deras motivation. Den individuella lönesättningen verkar vara bra för den enskilda medarbetaren på så sätt att den kan bidra till bättre prestation och kan öka motivationen hos vissa lärare, men den är inte alltid bra för arbetsgruppen. Individuell lönesättning påverkar de sociala relationerna på en arbetsplats. Det blir lätt en värderingsfråga i vad som värdesätts i arbete vilket leder till diskussioner i arbetsgruppen. Personer som kan tala för sig verkar kunna få bättre lön stundtals vilket medför att vissa kan känna sig missgynnade i en arbetsgrupp.

6.0 Analysen

Samtliga lärare i undersökningen upplever att de trivs relativt bra med sitt arbete och att de värdesätter och motiveras av att undervisa elever, hjälpa dem, men även att få utvecklas i yrket och uppskattningen från kollegor, ledning. Någon respondent uttrycker att den motiveras enbart av lönen. En av respondenterna uttryckte att organisationen får vad de betalar för och att hen motiveras av högre påslag. Herzberg menar att faktorer såsom arbetsuppgifternas karaktär kan leda till ökad motivation och prestation i arbetet. Behovsteorierna talar om att yttre belöningar såsom att lönen kan motivera en anställd (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I nuläget upplever dock inte alla respondenterna att arbetsprestationen i klassrummet det vill säga undervisningen och att hjälpa eleverna värdesätts inom den individuella lönesättningen. Om inte det här uppvärderas minskar en del respondenters motivation och engagemang i arbetet vilket påverkar dels den enskilde medarbetarens arbetsprestation och i slutändan deras lön. Dessutom upplever några respondenter att motiveringen till varför en medarbetare får högre eller lägre påslag på lönen brister. Herzberg menar att om någon av hygienfaktorerna saknas kan det uppstå mindre trivsel för en medarbetare på arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Några respondenter upplever att de olika påslagen på lönen, bristande motivering från chefer och konkurrenssituationen mellan lärarna leder till diskussioner i gruppen och mindre bra relationer i arbetsgruppen. Denna otrivsel som stundtals uppkommer i form av dessa diskussioner och misstänksamhet bland lärare leder till att de ser kollegor byter kommun för att på så sätt få upp lönen berättar en respondent. De som får höga påslag motiveras i stället att fortsätta. Detta skulle även kunna jämföras med vad Lundström (2012) nämner i sin studie det vill säga att den individuella lönesättningen utmanar arbetskulturen i arbetsgruppen. Den individuella lönesättningen verkar påverka arbetsgruppen negativt i detta fall. Genom otydliga motiveringar eller inga allas och låga påslag leder till misstänksamhet, minskad engagemang, motivation i arbetet och mindre bra relationer i arbetsgruppen, vilket varken är bra för individen, arbetsgruppen eller organisation. Vissa äldre respondenter känner sig missgynnade och inte sedda då de får lägre påslag, men ingen motivering till detta.

Den undersökta offentliga organisationen har fasta lönekriterium och avtal som de ska utgå ifrån när de ska bedöma en medarbetarens arbetsprestation. De flesta respondenterna ifrågasätter vad som värdesätts i arbetet, otydlighet i lönekriterierna och att de som talar för sig får bättre lön. Weber menar att i byråkratiska organisationer ska bedömningen av olika ärenden ske objektivt och sakligt

(Ritzer, 2009). Respondenterna upplever att bedömningen av arbetsprestation är tvivelaktig på grund av att rektorerna inte är ute i särskilt mycket i verksamheten. Därmed kan de inte göra en saklig och helhetsbedömning. Vidare upplever respondenterna att sidoprojekt värderas mer än själva undervisningen. Bristen på en saklig bedömning av arbetsprestation och objektivitet bidrar till negativa följder för såväl den enskilda medarbetaren som för gruppen. Weber menar att om bedömningen inte är saklig och objektiv uppfattas det ofta som godtycklighet och orättvist (Ritzer, 2009). Den individuella lönesättningen påverkar såväl motivation och de sociala relationerna i en arbetsgrupp såsom att det blir diskussioner och missunnsamhet i gruppen. Några av respondenterna uppfattar den individuella lönesättningen som ett godtyckligt och orättvist system på grund av flertalet olika aspekter till exempel att de som talar för sig får bättre lön, sidoprojekt värderas mer och att rektorn inte hinner utföra en helhetsbedömning av lärarnas arbetsprestation. Därmed upplever respondenterna att rektorerna har bristande underlag inför lönesamtalet för att kunna sätta en rättvis lön och en individuell lön som speglar lärarens arbetsprestation. Den här otydligheten vad som värdesätts i arbetet skapar diskussioner i gruppen upplever respondenterna.

Några av respondenterna upplever att det är för små löneskillnader mellan lärarna och att det upplevs mer som att det är en kollektiv lön istället för en individuell lön. Organisationen är oerhört slimmande idag och varje krona räknas. Anledningen till att en del respondenter anser att det ska vara större löneskillnader är för att de som verkligen anstränger sig och arbetar hårt ska ha mer i lön än de som inte utför så mycket. I nuläget upplever lärarna att det inte är några stora skillnader i lönen och höjningen är minimal. De upplever att den offentliga organisationen är bakbundna av sin budget, lagar och regler. Webers byråkratiska organisation är starkt styrd av lagar och regler. Kritiker till Webers byråkratiska organisation menar att individen kan hämmas i sin utveckling (Ritzer, 2009). En motsägelse till Webers byråkratiska organisation är att om den individuella lönesättningen ska fungera på ett optimalt sätt enligt respondenterna bör vara större löneskillnader, vilket är en svårighet då organisationen är starkt styrd av lagar, regler och en begränsad budget. Den byråkratiska organisationen med sin styrning och regler blir då istället ett hinder för den individuella lönesättningen eftersom de inte kan ge olika medarbetare mer i lön än vad budgeten tillåter och de regler som nämnden i den kommunala verksamheten har beslutat om. Detta kan jämföras med vad Clarke (2000) talar om att det finnas en spänning mellan de ekonomiska och sociala faktorerna i en organisation och menar att cheferna önskar att höja lönerna för att behålla kvalificerad personal men samtidigt är organisationen begränsad av yttre faktorer. Den offentliga organisationen i detta fall kommunen är begränsad av yttre faktorer såsom skatteintäkter men, också av inre diskussioner som att de små löneskillnaderna inte är bra

för varken lärarna eller arbetsdisciplinen i verksamheten. Clarke (2000) arbetsmarknadsteori poängterar att större löneskillnader inom ett yrke är bra eftersom det leder till mer produktiva medarbetare vilket kan jämföras med empirin i den här undersökningen. Små löneskillnader bidrar till att en del respondenter upplever att deras arbetsmotivation avtar eftersom det inte lönar sig ekonomiskt att anstränga sig för att arbeta med undervisningen och utveckla skolan. Om ingen vill anstränga sig i sitt arbete minskar förmodligen arbetsdisciplinen i hela gruppen vilket i slutändan kan få förödande konsekvenser för skolan berättar respondenterna. Detta i sin påverkar såväl motivation och de sociala relationerna i en organisation som använder sig av individuell lönesättning. Motivation avtar och arbetsdisciplinen i gruppen minskar vilket bidrar till att det blir en motsättning mellan de lärare som vill anstränga sig och de som inte orkar anstränga sig upplever respondenterna.

Respondenterna (lärarna) upplever att den individuella lönesättningen bidrar till att de får ett kvitto och en bekräftelse på ett väl utfört arbete. När de anstränger sig och utvecklas i yrket får de bättre lön och eftersom individuell lönesättning baseras på arbetsprestation så uppskattar de detta system. Taylor talar i sin teori om prestationslöner som baseras på om medarbetaren utför ett gott arbete och strävar mot samma mål som organisationen får de högre lön (Berglund, et al. 2009). Om den individuella lönesättningen fungerar på ett optimalt sätt kan den bidra med flera positiva aspekter upplever respondenterna. Genom att lärarna utför ett gott arbete och kan arbeta mot verksamhetens mål bidrar den individuella lönesättningen till produktiva lärare som arbetar hårt. De arbetar även mot flera mål dels de övergripande målen för skolan och de mål i avtalet som lärarnas individuella löner utgår ifrån som heter HÖK 12 samverkansavtal vilket nämndes i början av uppsatsen. Lärarna som ska arbeta mot skolans mål, det vill säga ge barnen en god utbildning och utveckla skolan, bidrar förmodligen till en bättre i skola. Genom att lärare utvecklar bättre arbetssätt och det finns motiverade lärare som vill ge framtidens medborgare en god utbildning och grund i livet. Den individuella lönesättningen för lärarna kan här bidra med att vara extra drivkraft, motiverade, uppmuntra dem till utveckling och anstränga sig mera i arbetet upplever respondenterna. Om lärarna ska sträva mot alla dessa mål bör själva undervisningen uppvärderas för att på så sätt ge barnen en god utbildning. I nuläget värderas inte själva undervisningen särskilt högt som nämnts innan vilket påverkar någons respondents engagemang i sitt arbete. Flertalet respondenter berättar att de motiveras av att få arbeta med barnen och undervisningen, men detta syns inte alltid i lönekuvertet. Förutsättningarna såsom tydligare mål, kriterier, synliga rektorer, mindre antal lärare att lönesätta för en rektor och att undervisningen uppvärderas kan enligt respondenterna bidra till den individuella lönesättningen

fungerar bättre. Flera respondenter berättar att de som arbetar hårt, utvecklar skolan ska få mer i lön än de som bara går i trappor hela dagarna. Om de nyss nämnda förutsättningarna införlivas i verksamheten skulle den individuella lönesättningen fungera mycket bättre i organisationen berättar respondenterna. Taylor menar att de som arbetar hårt, presterar väl och arbetar mot organisationens mål ska belönas med högre lön (Berglund et al, 2009). Om respondenterna får arbeta mer mot skolans egentliga mål och syfte, det vill säga undervisa barnen och ge dem en god utbildning, kommer förmodligen deras motivation till arbete och lönen påverkas åt det positiva hållet och de sociala relationerna blir delvis bättre då en tydlighet i olika aspekter kommer fram. Dock är samtliga respondenter inte prestationsinriktade och det gäller att alla känner sig motiverade och önskar att arbeta mot skolan och verksamhetens mål. I annat fall kan det påverka såväl motivation och samarbetet i arbetsgruppen om inte alla vill åt samma håll. Detta kan även jämföras med vad Lundström (2012) kommer fram med i sin studie det vill säga att de verkliga målluppfyllelseerna inte alltid stämmer överens med de satta målen. Utifrån empirin i den här undersökningen verkar det finnas ett glapp mellan de satta målen och verkligheten.

Avslutningsvis kan sägas att den individuella lönesättningen är ett komplex system och har såväl sina brister som förtjänster upplever respondenterna. För de enskilda medarbetarna verkar motivationen och prestationen öka, men den är inte alltid bra för gruppen. Den individuella lönesättningen i den undersökta organisationen påverkar såväl motivation och de sociala relationerna i arbetsgruppen. De sociala relationerna påverkas mestadels negativt av den individuella lönesättningen, då flertalet upplever att den leder till flertalet diskussioner, samarbetsproblem och missunnsamhet i gruppen.

7.0 Sammanfattning och diskussion

Individuell lönesättningen upplevdes av nästintill samtliga respondenter som ett bra system i grunden och de flesta önskade inte att gå tillbaka till det gamla tarifflönesystemet. Dock upplevde lärarna att systemet hade en hel del brister och att det inte fungerar optimalt i nuläget. De brister som lärarna upplevde var otydlig vad som värdesattes i arbete, de som talade för sig fick bättre lön och att rektorerna inte var ute så mycket i verksamheten. En av anledningen till att lärarna ansåg att den individuella lönesättningen var ett bra system var för att det värderade prestation istället för anställningstid och ålder. Enligt (HÖK 12 Samverkansavtal, 2012) ska den individuella lönesättningen stimulera till olika förbättringar och att det ska finnas ett gott samband mellan prestation, lönen och motivationen. De faktorer som motiverade några av lärarna mest i deras

arbete var att undervisa eleverna och deras ämnen medan andra lärarna upplevde lönen nästintill viktigare än uppskattningen och erkännande från andra. Individuell lönesättningen utgick från arbetsprestation därför var motivationsaspekten viktig att belysa. Enligt min tolkning har prestation och motivation en viss koppling eftersom de flesta lärarna verkade trivas någorlunda bra med sitt arbete så presterar de i sin tur bättre vilket gav dem högre lön.

Merparten av lärarna var eniga om att den individuella lönesättningen var och är ett rättvist system då den som arbetar hårt ska få mer i lön, men därefter går ståndpunkterna isär. Lärarna i undersökningen upplevde att bedömningen av arbetsprestationen, otydlighet vad som värdesattes i arbetet bidrog till att de upplevde det som ett orättvist system. De negativa aspekterna som någon lärare beskrev var att den individuella lönesättningen påverkade delvis samarbetet i gruppen och upplevdes godtyckligt samt orättvis. Vad var alternativen? Om det enbart fanns några få i en arbetsgrupp som ansträngde sig och de fick lika lön som de som inte presterade alls? Enligt min mening kunde även detta bidra till samarbetsproblem, godtycke och upplevelsen av orättvisor eftersom då värderades inte prestation längre och nästintill alla av respondenterna önskade inte att få tillbaka det gamla tariffönesystemet. Anpassad och helt rättvis kommer förmodligen den individuella lönesättningen aldrig att vara eftersom det alltid finns mindre bra sidor med det mesta. Dock bör organisationen klargöra mer vad i arbetet som värdesätts då flertalet lärare upplevde att det otydligt. Denna otydlighet leder nog enligt min mening till en del av de negativa aspekterna inom individuell lönesättning.

En annan aspekt som nämndes tidigare var att lärarna upplevde att deras arbetsprestation stundtals var svårt att mäta empiriskt då den individuella lönen baserades på arbetsprestation och duglighet. Vidare berättade lärarna att de gärna hade sett rektorn mera ute i verksamheten för att på sätt utföra en mer rättvis bedömning av deras arbetsprestation, dock var det svårt att mäta empiriskt abstrakta förmågor såsom samarbetsförmåga och att leda en klass. Enligt min mening borde i så fall organisationerna ge rektorerna mer förutsättningar att ägna sig åt det pedagogiska arbetet. Organisationer blir allt mer slimmande idag och de ekonomiska förutsättningarna styr arbetsfördelningen, vilket i sin tur medför svårigheter att ge rektorerna ännu mer tid. Enligt min mening var och är detta en motsägelse eftersom skolan idag önskar att ge barn och ungdomar en bra skolgång men de ekonomiska förutsättningarna har en sådan stor betydelse. Vidare nämndes att lärarna gärna såg större löneskillnader och att rektorerna oftast var bakbundna av budgeten i organisationen. Enligt min tolkning om det hade funnits stora löneskillnader inom ett privat företag hade ingen höjt på ögonbrynen men nu utgick undersökningen från en kommunal

verksamhet som var skattefinansierad. Den individuella lönesättningen värderar prestation och då behövs större löneskillnader mellan lärarna, annars urholkas en del av grundtanken i systemet. De flesta respondenter upplevde att systemet var bra i grunden, men inte fungerade i nuläget. Visst det fanns negativa aspekter också av större löneskillnader, men om de verkligen värderade prestation bör organisationer se lärarna inte enbart som en kostnad utan även en tillgång som i längden kan ge minskade kostnader. Andra negativa aspekter är att om samtliga medarbetare i en organisation är konkurrensinriktade bidrar detta förmodligen till samarbetsproblem i arbetsgruppen då de har ett individualistiskt tänk. Om skolan lyckades locka till sig kvalificerade arbetskraft som önskade att stanna i organisation bidrar detta såväl till bättre kontinuitet, minskade kostnader för personalomsättning, mer attraktivt och sist men inte minst bättre resultat i skolan för eleverna.

Inledningsvis av den här uppsatsen beskrevs syftet som var att få kunskap om den individuella lönesättningen inom offentlig verksamhet. Min avsikt var att undersöka/ tolka och få förståelse för lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen. Den första idén var att undersöka den individuella lönesättning bland lärare inom organisationen, men längre in arbete och när intervjuerna var tolkade så dök flera olika intressanta aspekter upp såsom hur den individuella lönesättningen påverkade relationerna mellan lärarna, konsekvenser och även individuella löner i förhållandet till organisationen och i viss mån samhället. Innan nämndes förståelse, kunskap och med det menade jag att få en mer och bättre förståelse av lärarnas upplevelser av den individuella lönesättningen i en offentlig organisation och i förhållanden till andra såsom arbetsgruppen, organisationen och samhället vilket anses sociologiskt relevant. Sociologi handlar om att studera individers relationer, beteenden olika sociala processer på såväl samhälle-grupp-och individnivå (Ritzer 2009). För att kunna förstå varför lärarna upplevde individuella lönesystemet stundtals orättvis så behövdes det sättas i ett större perspektiv för att på så sätt få en bättre helhetsförståelse. Den individuella lönesättningen påverkade emellertid även de sociala relationerna i arbetsgruppen till exempel genom gnissel i kollegiet och godtycklighet i vad som värderades i arbetet vilket anses vara en viktig aspekt att belysa då detta blev en konsekvens. Enligt min tolkning önskade inte alla medarbetare att tävla och vara prestationsinriktade och därmed erhålla högre lön utan för vissa var arbetsuppgifternas karaktär viktigare. Individuell lönesättning i organisationen påverkade såväl de sociala relationerna som till viss del motivation hos lärarna. Tidigare nämndes att lönen verkande nästintill viktigare än erkännande för vissa lärare vilket kan tolkas som att lönen till viss del var en motivationsfaktor. Detta system uppskattades av

flertalet respondenter men passar förmodligen inte alla individer på en arbetsplats, vilket kan vara ett dilemma för en organisation som har individuell lönesättning. Vidare var det av vikt att organisationen tydliggör och värdesätter mer själva undervisningen i arbetet och den individuella lönesättningen eftersom lärare har utbildat sig för att vara duktiga pedagoger och förmedla ut kunskap till barn. Då är det av vikt att de inte bara sätts och skyfflar papper en stor del av deras arbetstid och får högre lön för den sortens arbete. Enligt min mening minskar då även motivationen för en lärare då personen inte får syssla med det som den verkligen är utbildad för.

Teoretiska utgångspunkterna och tidigare forskning som varit med i uppsatsen har varit lämpliga och hjälpt till att besvara syftet och frågeställningarna. De olika teorierna har bistått till att analysera individuell lönesättning från olika perspektiv och synvinklar. Taylors teori var lämplig eftersom den talade om resultatlön vilket kan liknas vid individuell lön. Weber valdes eftersom han i sina teorier berättade om byråkratiska organisationer och det som undersöktes i den här studien var en kommunal verksamhet vilket hjälpte till och belyste de kritiska aspekterna av individuell lönesättning. Detta i sin tur belyste vissa svårigheter med den individuella lönesättningen i en offentlig organisation. Motivationsteorierna valdes eftersom de ansågs ge en bredare bild och hjälpte till och belyste flera aspekter i arbetet som påverkade såväl lönen som de sociala samspelet i organisation.

Avslutningsvis upplevdes den individuella lönesättningen överlag som ett bra system av lärarna eftersom det värderade prestation. Den förståelse och kunskap som erhöles av individuell lönesättning bland lärare var att det fanns flertalet olika faktorer som spelade in i upplevelsen av den individuella lönesättningen.

8.0 Slutsats

8.1 Hur upplever lärarna i en offentlig organisation den individuella lönesättningen?

Den kunskap, förståelse och de upplevelser som erhöles av individuell lönesättning bland lärare i en offentlig verksamhet är att individuell lönesättning anses vara ett bra lönesystem i grunden, men att det har vissa brister. Den största anledningen till att de anser att det är ett bra system är för att de som arbetar hårt ska också ha mer i lön och så långt är samtliga överens. Vissa lärare upplever att lönen motiverar och är nästintill viktigare än erkännande från ledning eller föräldrar medan andra anser mer att uppskattningen för ett väl utfört arbete är mer värt. En undermedveten upplevelse är att lön är en

väldigt viktig aspekt. Andra faktorer som framkommer till varför lärarna anser att det är ett bra system är för att det är mer rättvis att de som arbetar hårt och utvecklar skolan ska få mer betalt, dock anser inte alla detta då det finns några som upplever att systemet är godtyckligt och orättvist. Anledningen till att somliga lärare upplever att det är godtyckligt och orättvist är av olika faktorer såsom att de som talar för sig får bättre lön medan några som arbetar i det tysta får mindre lön. Nästintill samtliga respondenter som är lärare vill inte ha något annat system än individuell lönesättning, trots att den har sina brister.

8.2 Vilka motivationsfaktorer upplever lärarna i deras arbete?

Lärarna har emellanåt skilda preferenser vilket påverkar vilka faktorer som motiverar dem i arbetet. De faktorer som motiverar dem är arbetsuppgifternas karaktär såsom undervisningen, utveckling i arbetet, erkännande från såväl kollegor som ledningen och sist men inte minst lönen. Samtliga lärare hade inte lika motivationsfaktorer. De skiljde sig åt och vissa motiverades mer av lönen medan andra mer av arbetsuppgifternas karaktär.

8.3 Vad upplever lärarna att den individuella lönesättningen resulterar/bidrar till?

De positiva aspekterna som den individuella lönesättningen bidrar till är möjligheten att utvecklas inom yrket och därmed få högre lön. En annan aspekt är att den individuella lönesättningen för lärarna är en stark drivkraft och en bekräftelse på ett väl utfört arbete. Den individuella lönesättningen bidrar till är att värderar prestation, vilket inte det gamla tarifflönesystemet gjorde. Då fick medarbetare sin årliga ökning även fast hen inte hade presterat särskilt bra. Dessutom bidrar den till större medveten där en medarbetare behöver anstränga sig mera och reflektera kring sitt arbete. De negativa aspekterna som den individuella lönesättningen bidrar till är att samarbetet i arbetsgruppen kan bli lidande. Anledningen till detta är att det kan uppfattas godtyckligt och orättvist då det stundtals värdesätts mer i lönekuvertet när en medarbetare engagerar sig i olika sidoprojekt. De hinder som upplevdes med den individuella lönesättningen var att lärarna arbetade i en byråkratisk organisation som var styrt av skatter, vilket i sin tur påverkade att de var bakbundna av budget och därmed inte kunde ha stora skillnader i lönerna. En annan anledning till att lärarna upplever att det bör vara mer löneskillnader är för att det ska löna sig att anstränga sig i arbete. Den individuella lönesättningen bidrar även till att lärarna arbetar hårt, utvecklar skolan vilket i sin tur leder till att de strävar mot såväl verksamhetens mål som de mål som finns i det avtalet som lärarnas individuella löner utgår ifrån. I slutändan blir det troligtvis en bättre skola då det finns motiverade lärare som anstränger sig väl i sitt arbete.

8.4 Hur påverkas motivationen och de sociala relationerna i en organisation som använder individuell lönesättning?

Den individuella lönesättningen påverkar de sociala relationerna och samarbete i arbetsgruppen. En del lärare upplever att olika sidoprojekt värdesätts mer än själva undervisningen som i sin tur genererar mer i lönekuvertet, vilket leder till diskussioner i gruppen. Denna otydlighet i vad som egentligen ska värdesättas i arbetet leder inte bara till diskussioner i gruppen utan att systemet stundtals uppfattas godtyckligt. Detta i sin tur påverkar de sociala relationerna och engagemanget för arbetet negativt i arbetsgruppen och organisationen. Andra faktorer som påverkas är att samarbete blir lidande i arbetsgruppen då det finns vissa som anser sig bättre lärare. En annan faktor är att rektorerna inte är ute i verksamheten ofta vilket medför att lärarna stundtals upplever att bedömningen av arbetsprestation blir svår. Detta i sin tur påverkar motivationen och engagemanget hos den enskilda medarbetaren, trots att den anstränger sig får den inte mer i lön än den som är bra på att tala för sig. Lärarna upplever att individuell lönesättning är ett bra system i grunden, men för att det ska kunna fungera behövs bättre förutsättningar till exempel att rektorerna kommer mer ut i verksamheten, mer tydlighet vad som värderas i arbetet, uppvärdera undervisningen som är en motivationsfaktor för lärarna och större skillnader i lön. Om dessa förutsättningar skulle infrias bidrar det förmodligen till bättre sociala relationer och motivation för lärarna i organisationen.

Avslutningsvis kan fastställas att individuell lönesättning är ett komplex system och det har såväl sina brister som förtjänster upplever lärarna. Den kunskap som erhållits är först och främst hur det individuella lönesystemet fungerar konkret som beskrevs i början av den här uppsatsen. Förståelsen, kunskapen och de upplevelser som erhållits är att individuell lön hos lärare handlar inte enbart om den enskilde individen utan att den sociala omgivningen även spelar en roll såväl arbetsgruppen, organisationen och samhället i övrigt påverkar lärarnas uppfattning och upplevelser av den individuella lönesättningen. Överlag upplever lärarna att individuell lönesättning passar till offentlig verksamhet och är ett bra system, men fungerar inte i nuläget.

9.0 Framtida forskning

Uppsatsen baseras på lärare som arbetat under en längre period inom kommunal verksamhet. Ett framtida forskningsområde skulle kunna vara att undersöka vad nyexaminerad lärare och de studenter som söker in till lärarutbildningar anser om den individuella lönesättningen. Ett annat forskningsområde som kunde vara intressant att utforska till exempel vad lärare som arbetar inom en privat skola anser om den individuella lönesättningen och jämföra detta med en kommunal verksamhet.

10.0 Referenser

Agrell J (2003): *Why are small firms different? Managers views*, research paper nr 2003:9, Nationalekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Agell J och Bennmarker H (2002): *Wage policy and endogenous wage rigidity – a representative view from the inside*, IFAU-rapport.

Berglund, T. Blomsterberg, M. Börnfelt, P-O. Eriksson, B. Furåker, B. Hansen, L-H.

Svensson, L-G. (2009), *Arbetslivet, (2:uppl)* Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). *Travels of Ideas*. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red). *Tranlating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Carlsson L och Wallenberg J (1999): *Lön – motivation – arbetsresultat*, Stockholm, Kommunförbundet och Arbetslivsinstitutet.

Clark, S. (2000) *The Economics and Sociology of Wage Differentiation: the Russian case* Version 21, Centre for Comparative Labour Studies, University of Warwick and Institute for Comparative Labour Relations Research (ISITO), Moscow.

Denscombe, M, (2009). *Forskning handboken-försmåskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (2:uppl)* Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, A. Göransson, S. & Sverke, M. (2011). Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen - om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

Etiska rådet (2015) Tillgänglig: 2015-02-28 (www.vr.se).

Fredholm E och Jonsson D (1987): Rättvis lön: huvudrapport från forskningsprojektet "Rättvis lön – fördelningsnormer, jämförelser och uppfattningar om lönerättvisa", sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

Granqvist, L. & Regnér, H. (2011). Akademikernas decentraliserade lönebildning. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

HÖK 12 Samverkansavtal (2012) Bilaga 1, s, 1
<http://skl.se/download/18.68e4adfe147afac12a44a302/1408694868781/HÖK+12+Lärarna+120926.pdf> tillgänglig 2015-05-14

Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. (2008). *Hur fungerar moderna organisationer. (3:uppl)* Lund: Studentlitteratur AB.

Karlsson, N, Lindberg, M-H. Larsson, A- S, Lundqvist, T. (2014) 1: uppl, *Lönebildning i verkligheten- Kollektivavtalets effekter på företagets lönesättning och utvecklingsmål*, Studentlitteratur.

Lagerlöf, I (2013-02-01) Mer klöver med lönespridning? Lärarnas tidning

Läraryrkesförbundet hemsida (2013). Tillgänglig: 2015-02-28
<https://www.lararforbundet.se/artiklar/individuell-lon-for-larare>

Lärarnas riksförbund (2012) *Individuella löner- ett kollektiv bakslag En rapport om lönesättning av lärare*. Stockholm: Läraryrkesförbundet

Leigh, A (2012). Teacher pay and teacher aptitude, *Economics of Education Review*. Vol. 31 Issue 3, p41-53. 13p. DOI: 10,1016

Lawler III E E (1990): *Strategic pay*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Lawler III E E (1994): *Motivation in work organizations*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Lundström, U. Teachers' Perceptions of Individual Performance-Related Pay in Practice: A Picture of a Counterproductive Pay System *Journal Articles Reports – Research* doi.org/10.1177/1741143212436954

Nilsson, T. Ryman, A. (2005) *Individuell- lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet & författarna

Nycander, S, (2008) *Makten över arbetsmarknaden. (2: uppl.)* SNS Förlag: Avesta.

Ritzer, G (2009). *Sociologisk teori*, Malmö: Liber AB

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I Greenwood, R. Oliver, C. & Suddaby, R. (red). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.

Thuren, T, (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare (2: uppl.)* Malmö: Studentlitteratur

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser* Malmö: Gleerups Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken* Lund: Studentlitteratur

Widerberg, K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.

Yin. K. R (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, Liber

Bilaga 1

Medgivandeintyg

Jag är en student från Lunds Universitet som läser mastersprogrammet inom personal- och arbetsliv och ska utföra en undersökning som ska fungera som underlag till min magisteruppsats. Uppsatsen kommer att handla om individuell lönesättning.

Deltagandet i undersökningen är helt frivilligt och personen kan när som helst avbryta sitt medverkande i studien och behöver inte ha någon förklaring till detta eller vara rädd för konsekvenser. Resultatet från undersökningen baseras på semistrukturerade intervjuer med skilda aktörer från offentlig verksamhet. För att kunna återge intervjuerna på ett korrekt sätt som möjligt och för att kunna analysera materialet lättare kommer ljudinspelningar att användas. Detta material som ska bearbetas av forskaren kommer att förvaras på ett säkert sätt och inga obehöriga får tillgång till detta material. Efter analysen av materialet kommer ljudinspelningarna att raderas. Det kommer heller inte att redovisas eller sparas några personuppgifter på det insamlade materialet.

Jag har tagit del av ovanstående information och accepterar och godkänner min medverkan i undersökningen. Dessutom är jag medveten om att materialet kommer att presenteras som en del i magisteruppsats.

.....

Underskrift

.....

Ort och datum

Med vänliga hälsningar

Désirée Andersson

Mobilnummer: xxxxx

Mejl: xxxxxxx

Bilaga 2

Intervjuguide medarbetare (lärare)

Kön:

Ålder:

Befattning:

Antal år i organisationen

Bakgrund/Tillämpning

Hur länge har ni arbetat inom organisationen?

Kan du kortfattat beskriva ditt arbete?

Vad värdesätter ni mest i ert arbete?

Vad anser du är positivt i ditt arbete?

Hur trivs du med ditt arbete?

Hur länge har ni haft individuell lönesättning i på den här arbetsplatsen?

Upplevelser/motivation

Vad anser du om den individuella lönesättningen?

Vad har du för upplevelser kring den individuella lönesättningen?

Vad har du haft för upplevelser inför det individuella lönesamtalet?

Vad anser du om dina möjligheter till att påverka din lön?

Kan du beskriva hur du upplever ett lönesamtal med chefen?

Vilka faktorer anser ni är viktiga vid lönesättningen?

Hur upplever du att chefen(rektorn) lyssnar på dina åsikter i ett lönesamtal?

Hur upplever du lönekriterierna?

Hur upplever ni att det individuella lönesystemet är rättvist?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Vilka är dina drivkrafter i arbetet?

Vad upplever ni för några positiva aspekter av individuell lönesättning? I så fall vilka?

Vad upplever ni för några negativa aspekter med individuell lönesättning? I så fall vilka?

Hur upplever ni att gruppen förhåller sig till det här med individuell lönesättning?

Hur upplever ni i arbetslaget den individuella lönesättningen?

Hur upplever ni att er arbetsprestation i förhållande till er lön?

Vad upplever ni att den individuella lönesättningen bidra till?

Vilka förutsättningar anser du måste finnas för att en individuell lönesättning ska fungera?

Finns det något som ni önskar kan förbättras med den individuella lönesättningen?

Kritiska aspekter

Vad anser ni att individuell lönesättning får för konsekvenser?

Hur upplever ni att cheferna/ledningen lyssnar till era synpunkter?

Hur upplever du att individuell lönesättning fungerar?

Hur följer rektorn upp eventuella åsikter från medarbetarna?

Hur ofta har ni lönesamtal?

Vad upplever ni att den individuella lönesättningen bidrar/ resulterar i?

Vilka svårigheter tycker ni kan uppkomma under ett lönesamtal?

Anser ni att det är ett rättvist system med den att ha den individuella lönesättningen?

Hur följs lönesamtalen upp?

Anser ni att individuell lönesättningen passar inom offentlig verksamhet?

Övrigt

Något mer ni önskar att tillägga

Bilaga 3

Intervjuguide chef

Kön:

Ålder:

Befattning:

Antal år i organisationen?

1.1 Bakgrund

- Hur länge har ni arbetat inom organisationen?
- Hur länge har ni arbetat med lönesättande frågor?
- Hur länge har ni haft individuell lönesättning i kommunen?
- Vad anser du om den individuella lönesättningen?

1.1 Tillämplig

- Kan du beskriva löneprocessen? (från att avtalet sluts till att du har gett läraren ny lön)
- Hur tillämpas den individuella lönesättningen rent konkret på lärarna?
- Hur utformas lönekriterierna i kommunen?
- Hur ofta har ni lönesamtal?
- Hur följs löneprocessen upp?

Upplevelser

- Vad har ni för upplevelser kring den individuella lönesättningen?
- Hur upplever ni lönesamtalen?
- Hur ser dialogen ut mellan dig och mot rektorn?
- Hur ska en medarbetare vara för att få en "bra" lön?
- Upplever ni några positiva aspekter av individuell lönesättning? I så fall vilka?
- Upplever ni några negativa aspekter med individuell lönesättning? I så fall vilka?
- Vad upplever ni för svårigheter i samband med den individuella lönesättningen?
- Vad anser du om lönekriterierna?
- Hur upplever ni att lönekriterierna kommuniceras ut i organisationen?
- Vad finns det för upplevelser i gruppen om den individuella lönesättningen?

Kritiska aspekter

- Varför används individuella lönesättningen i kommunen?
- Vad önskar ni åstadkomma med individuell lönesättning?
- Vad finns det för utvecklingsmöjligheter inom den individuella lönesättningen?
- Anser ni att den individuella lönesättningen resulterar i de mål som verksamheten har?
- Anser ni att den individuella lönesättningen passar inom offentlig verksamhet?
- Finns det något som ni anser kunnat förbättra i den individuella lönesättningen?
- Vilka förutsättningar anser du måste finnas för att en individuell lönesättning ska fungera?

Upplever ni att den individuella lönesättningen påverkar medarbetarnas arbetsprestation?

Vad upplever ni att den individuella lönesättningen bidrar/resulterar till?

Vilka svårigheter kan uppkomma när ni ska lönesätta en medarbetare?

Hur följer till exempel ni i ledande position upp eventuella åsikter från medarbetarna angående lönen?

Upplever ni att det är ett rättvist system med den individuella lönesättningen?

Är lönesättningsfrågorna en prioriterad fråga i kommunen? Ägnas det mycket tid åt den här typen av frågor?

Övrigt

Är det något mer ni vill tillägga?



Lönekriterier för lärare i förskola, fritidshem, grundskola, gymnasieskola och kommunal vuxenutbildning

1. Kunskap/Erfarenhet

- om styrdokument
- i de ämnen man undervisar i
- om barns/ungdomars/vuxnas behov, utveckling och lärande
- i bedömning och uppföljning

2. Kompetens/Professionellt förhållningssätt

Ledarskap

"Leder och samordnar undervisnings/barngrupper och blir en förebild för andra. Skapar engagemang och delaktighet."

Samarbetsförmåga

"Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt."

Strukturerad

"Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt."

Personlig mognad

"Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen."

Tydlig

"Kommunicerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp."

Kvalitetsmedveten

"Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa."

Kulturell medvetenhet

"Förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Medveten om hur de egna värderingarna påverkar och styr ens sätt att agera, reagera och kategorisera människor. Har förmågan att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingsätt väljs."

3. Utveckling/Resultat

- Kunna omsätta teori till praktik
- Vara intresserad av sitt eget lärande och vilja att utvecklas tillsammans med andra
- Tillägna sig och utveckla nya kunskaper och insikter för att nå ökad måluppfyllelse

Kommentar: Lönekriterier för lärare baseras på de gemensamma kompetensprofiler som Järfälla kommun har tagit fram. Vissa förändringar har gjorts under kompetenserna Ledarskap, Strukturerad samt Personlig mognad, för att åstadkomma en anpassning till yrkeskategorin lärare.

Hjälpmiddel för lönesamtal med lärare finns [här](#).