

# Individuell lönesättning för kollektivanställda

Metallarbetarna på ABB

*Tommy Nilsson*

*Rapporten har tillkommit i samarbete med PO Bergström*

---

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2000:14

ISSN 1400-8211 <http://www.niwl.se/arb/>

Programmet för organisationsutveckling och lärande  
Programchef Peter Docherty



*Arbetslivsinstitutet*



## Förord

Under 1990-talet har allt fler anställda inom såväl privat som offentlig sektor kommit att omfattas av individuell lönesättning. Det är en löneform som innehåller en komponent efter vilken chefen bedömer medarbetarnas egenskaper och beteenden (med eller utan uttalade bedömningsfaktorer). Denna löneform introducerades på ABB i samband med införandet av deras T-50 projekt – ledtidförkortningar och utveckling av arbetsorganisationen. År 1994 genomförde Metall och ABB-koncernen en studie bland metallarna om hur de såg på den införda individuella lönesättningen. Den rapporten redovisades 1995, med för systemet nedslående resultat. På våren 1999 tyckte man från koncernfackets sida att det var dags för en ny undersökning. Det hade nu gått ett antal år sedan system med individuell lönesättning introducerades och man antog att både chefer och klubbar nu hade blivit varma i kläderna. Projektet genomfördes under 1999 och 2000, dels med en enkät riktad till metallare på ett större antal ABB-bolag, dels med intervjuer med ett mindre antal chefer och fackliga företrädare.

Föreliggande rapport handlar inte bara om vad metallarna på ABB-bolagen anser om individuell lönesättning idag, utan är också en redogörelse för hur man inom forskarsamhället ser på förhållanden som gynnar eller missgynnar arbetsmotivation, lärande och samarbete på arbetsplatserna. Dessa tre är av avgörande betydelse för att produktionen av varor och tjänster skall bli effektiv och att verksamheterna kan utvecklas. En viktig fråga är således vilken effekt individuell lönesättning har på arbetsmotivationen etc. Syftet med rapporten är att kritiskt granska den individuella lönesättningen. Den fundamentala utgångspunkten för rapporten är att produktionen av varor såväl som tjänster skall bedrivas på ett effektivt sätt och kan utvecklas samtidigt som de anställda skall kunna utvecklas i jobbet under goda arbets- och anställningsförhållanden.

Undersökningen har genomförts av undertecknad i samarbete med PO Bergström, projektledare på LO, och som var med i undersökningen 1994. Projektet är ett samarbete mellan LO och ALI inom det större projektet Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete – FRU. Ett flertal personer har läst och granskat texten både till form och innehåll. Till de vill jag rikta ett stort tack. Det gäller särskilt Camilla Lundgren och Margareta Pettersson på Metall, Ann-Sofie Hermansson, Magnus Rehn

och Lise-Lotte Ekelund på LO, Anders Rylander som är verkstadschef på ABB Motors maskinavdelning och Roland Cederwall, produktionsledare på ABB Automation, koncernfacket på ABB och de båda kollegorna på ALI Jan Wallenberg och Marianne Döös. PO Bergström och jag får tacka varandra.

September 2000  
Arbetslivsinstitutet i Stockholm

Tommy Nilsson

# Innehåll

<b>Sammanfattning av rapporten</b>	7
<b>Inledning</b>	10
<b>Vad är lön och individuell lönesättning?</b>	13
Individuell lönesättning	14
Individuell lönesättning är ingen nyhet	16
Hur vanligt är individuell lönesättning inom Metalls område?	18
Individuell lönesättning – parternas ståndpunkter	19
Metalls uppfattningar	20
<i>Metall på ABB</i>	24
Varför accepterar ABB-klubbarna individuell lönesättning?	24
Några principer om ”rättvis” lönesättning	25
<b>Individuell lönesättning för metallare på ABB</b>	31
Olika typer av modeller för individuell lönesättning på ABB	32
Målstyrda grupper	34
Undersökningens resultat	35
<i>Lönesystemens legitimitet</i>	35
<i>Individuell bedömning och återkoppling</i>	36
<i>Bedömningsfaktorernas effekt på samarbetet</i>	39
<i>Chefernas betydelse</i>	41
<i>Tjänstemannafiering av lönesättningskulturen – hemliga löner</i>	42
Sammanfattning av enkätstudien	42
<b>Teorier och studier om arbetsmotivation, samarbete och lärande i arbetsgrupper</b>	44
Arbetsmotivation	46
Samarbete i arbetsgrupper	49
Lärande	51
Sammanfattning	53
<b>Haldex – erfarenheter från ett systemskifte</b>	55
<b>Slutdiskussion</b>	57
<b>Litteratur</b>	61



## Sammanfattning av rapporten

I denna rapport redovisas resultaten från en studie om individuell lönesättning för metallarbetare på ABB. År 1994 genomfördes en undersökning bland metallarna inom ABB-koncernen om hur de såg på individuell lönesättning. Man hade då börjat utveckla en ny arbetsorganisation med arbetslag och utvidgat ansvar för medlemmarna i lagen. I samband med det infördes ett nytt lönesystem i vilket en liten del av lönen bestämdes av lönesättande chef efter en individuell bedömning. I de flesta bolagen skedde bedömningen efter uttalade individuella faktorer, som t ex samarbetsförmåga. De största delarna av den enskildes lön bestämdes av en grundlön och kraven/utvecklingen i arbetet. Detta lönesystem gäller fortfarande och brukar kallas individuell lönesättning. Undersökningens fokus är den chefsatta individuella lönen. Resultatet av 1994 års studie var nedslående för det nya lönesystemet – metallarna var mycket kritiska. Under 1999 och 2000 gjordes en uppföljning av den tidigare studien på elva ABB-bolag. En enkätundersökning som riktade sig till metallare på ABB kompletterades med ett mindre antal intervjuer med chefer på ABB och representanter från koncernfacket.

Resultaten från den senare undersökningen visar att legitimiteten för systemet med individuell bedömning inte har ökat särskilt mycket. På frågan vad metallarna anser om metoden med ”att chefen fördelar pengar med hjälp av bedömningsfaktorer” anger hälften att metoden är ”Dålig/Mycket dålig”. Mindre än en femtedel tycker att metoden är ”Mycket bra/Bra”. En tiondel menar att de inte känner till metoden. Vid jämförelse med resultaten från 1994 års studie framgår att andelen positiva metallare i stort sett varit konstant. Det är notabelt att andelen som inte känner till metoden har ökat från 4 till 11 procent mellan de båda åren.

En närmare titt på resultaten från 1999 ger vid handen att kvinnor och män i stort sett är lika negativa. Om man tillhör en målstyrd grupp eller inte spelar inte heller någon nämnvärd roll; båda grupperna är i stort sett lika kritiska till metoden med individuell bedömning. Skillnaderna mellan företagen är dock påtagliga. I de bolag där man är mest kritisk anser två tredjedelar att metoden är ”Dålig/Mycket dålig”. I de minst kritiska bolagen har endast ca en tredjedel denna uppfattning.

I de flesta av ABB-bolagen används uttalade bedömningsfaktorer vid lönesättningen och syftet med dessa är att vara signaler till de anställda

så att de kan förbättra sig. Viktigt är då att cheferna ger bra återkoppling via bedömningsfaktorerna. Hur väl denna återkoppling fungerar kan också antas påverka lönesystemets legitimitet. På frågan om hur lönesättande chef har förklarat varför var och en under de senaste åren har fått löneökningar (eller inte fått löneökningar) anger ca en tredjedel att förklaringen har varit ”Mycket bra”/”Bra”. En lika stor andel anger att förklaringen har varit ”Dålig”/”Mycket dålig”. En femtedel har inte fått någon förklaring. Cheferna har under årens lopp dock blivit bättre på att förklara varför metallarna har fått (eller inte fått) sina individuella delar. I en motsvarande fråga i 1994 års undersökning svarade t ex en tredjedel att de inte hade fått någon förklaring.

I undersökningen fick metallarna också frågan vad de anser om de motiveringar cheferna ger dem i samband med lönerevisionerna. Bort emot hälften anger att chefernas motivering stämmer väl med den egna uppfattningen och att de känner sig rättvist behandlade. En tredjedel anser att motiveringarna inte stämmer överens med den egna uppfattningen och att de känner sig mer eller mindre orättvist behandlade. I denna fråga anger fler kvinnor att de känner sig rättvist behandlade. Skillnaden är 13 procent.

En överväldigande majoritet av metallarna anger att ett bra samarbete är av avgörande betydelse för effektiviteten och kvaliteten i arbetet. När det gäller frågan hur samarbetet på arbetsplatserna har förändrats under senare år anger något mer än en tredjedel att samarbetet har förbättrats, medan nära en femtedel anger att samarbetet har försämrats. Nästan hälften anger att det inte har skett någon förändring i samarbetet. De som anser att samarbetet har förbättrats har gjort en bedömning av vilka förhållanden som de anser har bidragit till denna förbättring. Resultatet visar då att faktorn ”Vi har fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans” är den som utan vidare har störst betydelse. Därefter kommer förhållandet att man har fått bättre utbildning och information, medan de båda alternativ som handlar om den individuella delen i lönesättningen kommer längre ner på listan. Ska man tro dessa resultat spelar de individuella bedömningsfaktorerna en liten roll för utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna.

På frågan om den egna viljan till samarbete har påverkats av att man använder metoden med individuell bedömning anger något mer en tredjedel att denna vilja har ändrats i positiv riktning, medan en lika stor andel menar att ingen förändring skett på grund av det nya lönesystemet. Drygt en tiondel anger att den ändrats i negativ riktning. Detta resultat



skulle kunna tolkas så att bedömningsfaktorerna åtminstone i någon utsträckning har en positiv effekt på viljan att samarbeta, men andra förhållanden spelar en betydligt större roll. Om man jämför de bolag som har de faktorer samarbetsförmåga uttalad i sina bedömningssystem med de som inte har detta föreligger dock ingen nämnvärd skillnad. Metallare i bolag med uttalad faktor har alltså inte påverkats mer än andra när det gäller samarbetsförmågan.

Studien visar tydligt att det sätt på vilket lönesättande chefer tillämpar den individuella lönesättningen spelar en roll för vilken legitimitet system med individuella bedömningar får. Chefernas ledarförmåga spelar givetvis också en roll för samarbetet i grupperna. Resultaten från undersökningen visar att i de bolag där metallarna gör en positiv bedömning av sina chefer (information om löneutfallet), där är de minst negativ till det individuell lönesystemet. Resultaten visar också att i de bolag där metallarna anger att cheferna är bra på att förklara löneutfallen, där är samarbetet bättre än i bolag med chefer som ger dåliga eller inga förklaringar.

Numera finns en tendens till att inte bara tjänstemän utan också arbetare omfattas av hemliga löner. Undersökningen på ABB visar att endast en liten andel av metallarna har öppna löner. Det är bara en tiondel av metallarna som anger att lönerna redovisas helt öppet. En tredjedel anger att lönerna är helt hemliga, i meningen att ingen vet vad den andre har i lön. I hälften av fallen anges att det förekommer ett slags officiellt hemlighetsmakeri om lönerna, men att arbetskamraterna berättar för varandra vad de har i lön. Lönesättningen för metallare blir även i detta avseende mer lik tjänstemännens.

## Inledning

Under 1990-talet har kraven om att kollektivanställda inom den privata sektorn och anställda inom den offentliga sektorn ska omfattas av individuell lönesättning ökat. De gamla ackordslönerna, tarifflönen etc. som var anpassade till produktionssystem som karakteriserades av arbetsdelning och en formell byråkratisk ordning anses inte hålla måttet. De nya flexibla sätten att producera varor och tjänster kräver nya modeller för lönesättning. Den modell som står i fokus är, även om den inte är särskilt ny, individuell lönesättning; det är en löneform som tjänstemännen inom industrin har haft sedan länge.

Det är särskilt arbetsgivarna som har drivit frågan om individuell lönesättning, men sedan några år har allt fler fackliga organisationer intagit en mer positiv hållning till denna löneform. Inom flera LO-förbund är tveksamheten här och var stor, men några av de större förbunden, som t ex Kommunal, har officiellt accepterat individuell lönesättning, samtidigt som de pekar på riskerna med systemet. Metallindustriarbetareförbundet har genom kompromisser med arbetsgivarparten i avtal godtagit den individuella lönesättningens principer.

ABB var ett av de företag som i början av 1990-talet tog upp frågan om att införa individuell lönesättning för metallarbetare. Det skedde i samband med genomförandet av det berömda T-50-projektet. Det gick ut på att med stöd av arbetsutveckling och arbetslag minska ledtiderna i produktionen m. m. till hälften. Den dåvarande VD:n för ABB Sverige Bert-Olof Svanholm drev frågan om den nya löneformen hårt. År 1994 hade i stort sett alla bolag inom koncernen infört individuell lönesättning för de kollektivanställda, med mer eller mindre lyckat resultat. Det året genomförde Svenska Metallindustriarbetareförbundet och LO-anställdas samorganisation vid ABB Sverige (koncernfacket) en enkätundersökning (som P.O. Bergström var engagerad i) om hur metallarna såg på den individuella lönesättningen. Studien visade att kritiken från metallarnas sida var kraftig; systemet hade mycket låg legitimitet bland den kategorin anställda.

Denna rapport bygger på en undersökning som genomfördes under 1999 och 2000 på elva bolag inom ABB Sverige. Ett av huvudsyftena var att undersöka om systemets legitimitet bland de anställda hade ändrats.

Under de fem år som gått sedan den första studien hade flera av metallklubbarna inom koncernen blivit mer positiva till systemet samtidigt som entusiasmen bland en del chefer hade dämpats något. Den turbulens som vanligen uppstår vid förändringar av lönesystem, eftersom det finns vinnare och förlorare i samband med förändringen, borde ha lagt sig. Under de fem år som gått kunde vanan vid systemet tänkas ha påverkat metallarnas inställning i en mer positiv riktning. Ute i samhället har frågan om individuell lönesättning vuxit ut till en stor fråga.

Den här rapporten är en redovisning av den senare undersökningen om hur metallarbetare inom ett antal ABB-bolag ser på individuell lönesättning. Den visar och diskuterar också några viktiga samband på arbetsplatsen, särskilt det mellan samarbete i arbetsgrupper och individuell lönesättning. I några avseenden görs en jämförelse mellan 1994 och 1999 års resultat. I rapporten presenteras också en del av forskningen om vad som understödjer och gynnar anställdas motivation i arbetet, samarbete och lärande i arbetsgrupper, och vilken roll lönen spelar i dessa sammanhang. Efter dessa redovisningar följer en diskussion om individuell lönesättning.

Frågorna om lön och lönesättningsprinciper är svåra och komplicerade. I grunden handlar dessa om makt. Hur stor del av det producerade överskottet ska, förutom att gå till investeringar, tillfalla ägarna respektive de anställda? Och vem avgör detta? Vem ska bestämma hur fördelningen av det totala löneutrymmet ska se ut bland de anställda i företagen? Vad man betraktar som rättvis lön är vanligen avhängigt av den position man har i produktionssystemet när det gäller makt och inflytande. Vi tror emellertid att bortom dessa maktrelaterade frågor finns också sådana som har en mer rationell, ”objektiv” karaktär. T ex: Hur påverkar olika löneformer och fördelningen av löneutrymmet de anställdas vilja till samarbete och samarbetet på arbetsplatsen? Vilka för- och nackdelar kan det finnas med lönesystem som innehåller individuella bedömningsfaktorer när det gäller de anställdas utveckling i arbetet och företagens utveckling och konkurrenskraft. I debatten om löner, och särskilt dagens debatt om individuella löner, finns många ideologiska övertoner. Exempelvis när man inom den offentliga sektorn starkt betonar behovet av lönedifferentiering, utan att egentligen ge ett bra svar på frågan varför det är viktigt med lönedifferentiering. Ute på arbetsplatserna finns skiftande, mer eller mindre reflekterade, uppfattningar om hur sambanden mellan individuell lönesättning och anställdas

beteenden och förhållningssätt ser ut. En vanlig uppfattning verkar vara att ekonomiska belöningar leder till att anställda presterar goda arbetsresultat. D v s många gör antaganden om att det skulle finnas ett enkelt och rakt samband mellan ekonomiska belöningar och ”önskvärt” beteende i arbetet.

Det finns märkvärdigt få forskningsarbeten om individuell lönesättning och dess effekter på olika förhållanden på arbetsplatserna. Med den långa erfarenhet man har på det privata tjänstemannaområdet av individuell lönesättning skulle man kunna säga en hel del om den löneformens effekter på arbetsutveckling, motivation, lärande etc. Enligt en färsk uppgift från Svenska Industritjänstemannaförbundet, SIF, har det inte gjorts några studier om individuell lönesättning för industritjänstemän sedan 1992, då Nilsson gjorde en mindre utredning för SIF:s räkning (Nilsson 1992 och Nilsson 1993). En av de fåtaliga studierna kom 2000 och behandlar den kommunala sektorn. Den är gjord av Carlsson och Wallenberg på uppdrag av Kommunförbundet (Carlsson och Wallenberg 2000). Man kan fråga sig varför så lite har gjorts. Finns det, som Karl Henrik Norén på Sveriges Verkstadsindustrier, VI, säger, ”intressegrupper i det svenska samhället som motsätter sig en kvalificerad utbildning och forskning kring lönebildning och lönesättning på företagsnivå?”(Norén 1998, s. 74).

Avsikten med den här rapporten är att kritiskt granska metoden individuell lönesättning i perspektivet att svenska företag och offentliga verksamheter ska drivas effektivt, samtidigt som de anställda ska utvecklas i jobbet och erbjudas goda anställningsvillkor. De båda senare förhållandena antas utgöra viktiga förutsättningar för konkurrenskraft och verksamhetsutveckling. ABB är vårt empiriska exempel. Rapporten är samtidigt ett inlägg i debatten om individuell lönesättning.

## Vad är lön och individuell lönesättning?

En av orsakerna till att det ibland är svårt för parterna, och andra, att komma överens om hur lönesystem ska se ut och vilka faktorer i dessa som ska betonas är att lönen kan betraktas från olika utgångspunkter. Från den anställdes perspektiv är lönen främst en källa till försörjning, ett reproduktionsmedel, för sig själv och familjen. En konsekvens av detta är att den anställde vanligen vill ha en relativt hög lön med syftet att få en god eller hög levnadsstandard. De flesta av oss tycks ha en benägenhet att kontinuerligt vilja höja vår levnadsstandard. Det betyder att vi mycket gärna ser att vår lön ökar, utan att det kanske motsvaras av ökningar i prestationen eller en höjning av kompetensen. Vissa anställda, särskilt välutbildade, har som strategi att kontinuerligt byta jobb och arbetsplats för att genom befattningsbytet höja sin lön. Men att lönen har en stor betydelse för oss som reproduktionsmedel betyder inte att den har stor betydelse när det gäller vår arbetsmotivation (se nedan).

Från arbetsgivarens sida är lönen dels ett medel att få arbete utfört, han/hon köper arbetskraft på en marknad, dels ett medel att förmå de anställda att åstadkomma ett bra arbetsresultat, kvalitativt och kvantitativt; man vill differentiera lönen efter det bidrag till produktionsresultatet som var och en ger. Med detta perspektiv vill man från företagsledningarnas sida inte betala mer lön än att detta kan åstadkommas. För ledningen utgör lönen en kostnad som den vanligen vill minimera. Detta kommer till uttryck i en ständig stegring av arbetsproduktiviteten, man vill förmå färre att göra mer. Här finns således, som bekant, en intressekonflikt mellan vad den enskilde vill få ut som medel för ett gott liv, vilket kan vara helt oberoende av arbetsinsatsen, och företaget som helst bara vill premiera vad det anser vara produktiva insatser. Denna intressekonflikt kommer till uttryck när system för individuell lönesättning ska införas och tillämpas. Ledning och chefer vill utforma systemen så att goda arbetsinsatser och ”rätt beteenden” premieras. Anställda och fackliga organisationer tar inte bara hänsyn till arbetsresultaten och rätt beteenden, utan också till de anställdas behov som människor såväl på som utanför arbetsplatsen. Dessa olika uppfattningar om hur man ser på lönen har sin motsvarighet i vad man anser vara rättvis lönesättning. Denna rättvisefråga skall vi behandla längre fram i texten.

## **Individuell lönesättning**

Begreppet individuell lönesättning kan ha flera innebörder. En är att varje anställd har en lön som bestäms efter ett antal objektiva och/eller subjektiva kriterier. Den som får lön baserad på ett visst antal arbetsuppgifter, har ett visst antal år i yrket och presterar ett visst arbetsresultat (t ex antal felfria produkter till kund i rätt tid) har en individuellt satt lön. Men vanligen brukar man med individuell lönesättning inkludera att de anställdas individuella förmågor bedöms, ibland med hjälp av sk individuella bedömningsfaktorer, och att det är en chefsuppgift att göra dessa bedömningar. Bedömningarna är per definition subjektiva; det som mäts är den lönesättande chefens upplevelse av de anställdas beteenden och personliga egenskaper som initiativförmåga, samarbetsförmåga, problemlösningsförmåga etc. Enligt många är det just denna chefslönesättning som är själva kärnan i individuell lönesättning och som samtidigt gör frågan kontroversiell.

I vår studie på ABB har vi studerat den lönedel som strängt taget borde kallas chefslönesättning med eller utan uttalade (subjektiva) bedömningsfaktorer. Den lönedelen utgör endast en liten del av metallarnas totala lön.

Metoden med chefslönesättning kan utformas på flera olika sätt, med eller utan uttalade subjektiva faktorer. Den chefslönesatta delen kan utgöra en stor eller liten del av den totala lön och de lokala fackliga organisationerna kan ha mer eller mindre inflytande över metodens utformning och praktiska tillämpning. En tydlig skillnad mellan arbetare och tjänstemän inom industrin är att metallare vanligen omfattas av någon typ av system med uttalade faktorer, medan chefslönesättningen för tjänstemän vanligen sker utan system och därmed framstår som mer godtycklig.

Tanken med de individuella bedömningsfaktorerna är att de på ett eller annat sätt ska fokusera på det som är gynnsamt för produktionsresultatet, men också för utvecklingen av produktionen. I flera fall kan det vara svårt för den anställde att förbättra de för produktionen önskvärda egenskaperna och beteendena. Inom t ex sjukvården, där nu individuell lönesättning tillämpas allt mer, förekommer ofta en individuell bedömningsfaktor som empati, som en grund för lönesättningen (se Ahl och Ivarsson 1998). Men för många är det svårt att öva upp denna empatiska förmåga.

På den privata tjänstemannasidan, där man har haft individuell lönesättning sedan länge, definieras begreppet på följande sätt: Varje individs

lön bestäms av arbetets svårighetsgrad (arbetets tekniska komplexitet och den ställning den anställde har i företagsstrukturen), den anställdes prestationer och duglighet, samt efterfrågan på arbetsmarknaden. Med prestation avses arbetsresultatets mängd och kvalitet och med duglighet avses hur den anställde uppnår resultaten och hur han/hon beter sig i arbetet, det vill säga de personliga egenskaperna, som t ex samarbetsförmåga och initiativförmåga. Det kritiska och särskilt svåra området för mätning är "duglighet". I en studie om individuell lönesättning för tjänstemän från 1992 visas att det är vanligt att vare sig företagsledningarna, lönesättande chefer eller SIF-klubbarna kunde hålla isär vilka kriterier och bedömningsfaktorer som låg till grund för löneökningarna i samband med de årliga lönerevisionerna. Ofta gjordes allmänna bedömningar "mellan tummen och pekfingret" för varje enskild tjänsteman (Nilsson 1992; Nilsson 1993).

I dagens och framtidens produktionssystem växer konkurrenskraften ur kundanpassning, flexibilitet i produktionsprocesserna, korta ledtider och hög kvalitet i produkter och processer. Detta kräver i sin tur en hög grad av projektorganisering och grupparbete. För att uppnå allt detta måste de anställda vara motiverade i arbetet, kunna samarbeta internt med varandra och med kunder och leverantörer samt kontinuerligt lära sig nya saker. Edward Lawler III, den kanske mest namnkunnige (amerikanske) forskaren på belöningsystem, menar att det är en utmaning för företagen att kunna utveckla lönesystem som understödjer de affärsmässiga målen i organisationen och framväxten av ett företagsklimat och beteenden vilka i sin tur gör att uppställda mål nås. Lönesystemen bör vara baserade på en föreställning om att konkurrenskraft och företagsutveckling är beroende av de anställdas engagemang och starka involvering i produktionsprocesserna och inte av styrning uppifrån och ner. Från detta perspektiv får inte lönen ses som belöning eller bestraffning med syftet att korrigera de anställdas beteende (Lawler 1990).

Med denna utgångspunkt blir den kanske viktigaste kritiska frågan följande: Vilken roll spelar individuell lönesättning för de anställdas motivation i arbetet, deras samarbete och lärande i grupp? Vi tar för givet att en hög motivation i arbetet, bra samarbete och positiva lärprocesser starkt bidrar till ökad konkurrenskraft. Som nämnts har vi i ABB-studien fokuserat på samarbetet, men vi diskuterar också motivation och lärande i ett särskilt avsnitt.

## Individuell lönesättning är ingen nyhet

När man idag läser material från framför allt arbetsgivarna inom den offentliga sektorn som handlar om behovet av individuell lönesättning, kan man få intrycket att det är något helt nytt, något som hör den moderna världen till. Det kanske t o m är så att en del tror att individuell lönesättning hänger samman med den nya ekonomin, IT och de nya flexibla sätten att producera varor och tjänster. Men så är inte fallet. Individuell lönesättning har funnits i varje fall sedan 1930-talet för de privatanställda tjänstemännen. Systemet infördes och utvecklades särskilt på 1950- och 60-talen (se t ex Lind 1961) i produktionssystem som karakteriserades av arbetsdelning och byråkratisk styrning med ett stort inslag av individuellt arbete. Med det perspektivet skulle man kunna säga att individuell lönesättning tillhör det gamla sättet att producera varor och tjänster och inte det nya.

Mycket av innehållet i de system för individuell lönesättning som finns t ex på det kommunala området hittar man i rapporten *Lönepolitik* från SAF/SIF:s lönepolitiska kommitté från 1968. Den redovisar vilka faktorer som användes i meritvärderingssystemen vid ett mindre antal företag för privatanställda tjänstemän på 1960-talet. De vanligaste faktorerna var följande:

- Arbetsmängd
- Arbetskvalitet
- Kunskap
- Samarbetsförmåga
- Självständighet
- Initiativ
- Arbetsledarförmåga.

Tanken var att man skulle få till stånd en systematisk meritvärdering med faktoruppdelade bedömningar inom hela industrin. Men det blev aldrig någon framgång för denna löneform på industritjänstemännens område. Istället har den summariska bedömningen blivit den förhärskande, dvs. chefen gör en allmän bedömning av medarbetarnas duglighet, förmågor och beteenden.

Systematisk meritvärdering infördes istället på arbetarsidan. Det skedde första gången i *Verkstadsavtalet* 1974. Där anges att meritvärdering skulle vara en systematisk metod för värdering av den enskilde arbetarens insatser och förmåga jämförda med de krav arbetsuppgiften ställer på honom. Summan av de poäng som arbetaren tilldelades i de tio del-



faktorerna skulle uttrycka vederbörandes skicklighet och användbarhet i arbetet i förhållande till andra arbetare. Meritvärderingssystemet innehöll följande faktorer:

- Teoretisk utbildning
- Yrkeserfarenhet
- Ledarförmåga
- Instruktionsförmåga
- Mångkunnighet
- Användbarhet
- Planering och metodval
- Arbetstakt
- Utnyttjning av arbetstiden
- Arbetskvalitet
- Vård av utrustning
- Frånvarotillfällen

Den mest kontroversiella delen i systemet gällde frånvaron. Regeln var den att fler än ett frånvarotillfälle utan läkarintyg per halvår (115 arbetsdagar) ledde till avdrag på lönen. Missnöjet från Metalls sida med bl a denna regel bidrog till skapandet av ett nytt meritvärderingssystem i samband med 1988 års avtalsrörelse. Det s k Kvalifikationsvärderingssystemet (KV) kom att ersätta den gamla meritvärderingen, vilken trots allt tillämpades i rätt stor omfattning inom verkstadsindustrin. Anledningen till namnbytet var att meritvärdering fått en negativ klang på många arbetsplatser.

Arbetsgivarparten såg förhandlingarna om meritvärderingssystemet som en möjlighet att få gehör för sina idéer om individuell bedömning och "kvalifikationsvärderingssystemet" lanserades som ett modernt system anpassat för nya arbetsätt. Namnbytet från det belastade "merit" till "kvalifikation" blev till en positiv signal. KV-systemet blev en föregångare till de flesta lönesystem inom andra branscher. Faktorerna i KV-systemet är följande:

- Grundutbildning
- Specialutbildning
- Antal år i yrket
- Anställningstid i företaget
- Antal arbetsuppgifter utöver de i den egna befattningen
- Lagarbete
- Problemlösning och självständighet

Instruktions- och ledarförmåga  
Effektivitet och kvalitet  
Kvalitetskrav

Inom Metall hade man efter hand blivit mer kritisk till meritvärderingens faktorer för subjektiv värdering, bland annat på grund av den omfattande framväxten av lagarbete. Förbundet arbetade i stället fram ett system för ”individuell löneutveckling”, en form av kloss- eller trappstegssystem (befattningsutveckling) vilket låg i linje med Metalls idéer om ”det goda arbetet”. I system för befattningsutveckling avstår man från att bedöma hur individen utför arbetet. Hänsyn tas bara till om han eller hon uppfyller de krav som arbetsuppgifterna ställer och om de utförs mer eller mindre ofta.

Men när Metall inom organisationen presenterade idén om ”befattningsutveckling” som en modell för individuell lön i ny arbetsorganisation så lanserades samtidigt det partsgemensamma materialet KV ute i verkstadsindustrin. Många verkstadsklubbar kunde inte stå emot trycket i de lokala förhandlingarna när företaget bjöd mer pengar för ett system med subjektiva faktorer än för ett utan. Syftet var att ge cheferna ett verksamt ledningsinstrument så att de skulle kunna betala mer till de som ansågs utföra ett bra arbete.

KV-systemet infördes för kollektivanställda på ABB i samband med förändringen från det traditionstyngda ASEA till de moderna bolagen och deras T-50-projekt.

### **Hur vanligt är individuell lönesättning inom Metalls område?**

I Metalls undersökning från 1998 om vilka typer av lönesystem som har introducerats för deras medlemmar framgår för det första att nära 90 procent av Metalls medlemmar idag arbetar i arbetsgrupper i någon form (*Utvärdering av det goda arbetet...*1998). Detta är viktigt att komma ihåg, eftersom det sannolikt är mer komplicerat att tillämpa individuella bedömningsfaktorer på individer i arbetslag än på individuellt arbetande.

För det andra konstateras att mer än 80 procent av Metalls medlemmar omfattas av någon form av lönesystem medan cirka 20 procent alltså inte har något lönesystem överhuvudtaget. För dessa är lönesättningen summarisk. I en del av storföretagen är andelen utan ”system” ca 30 procent. Det beror huvudsakligen på att avtalen om lönesystemen är uppsagda. I dessa fall sätts lönerna antingen i förhandlingar mellan

chefer och fackklubbar utan kriterier eller faktorer där varje metallare helhetsbedöms, eller av cheferna efter det att lokala facket har reviderat chefens helhetsförslag.

Metalls undersökning visar vidare att år 1998 innehöll nästan alla lönesystem en grundlönedel. En kvalificerad CNC-operatör t ex har en högre grundlön än en som monterar enkla metallkomponenter. 56 procent av metallarna omfattades av en befattningslönedel (ett system med boxar eller trappor som varje metallare kan klättra i och öka sin kompetens), medan bort emot 80 procent (här ingår också företag som inte har några lönesystem) hade någon form av individuell lönedel. När det gäller befattningslönedelen (boxar/trappor) har det skett en ökning från 40 procent till 56 procent mellan 1994 och 1998. Andelen metallare som har en individuell lönedel har ökat endast marginellt mellan nämnda år. Av de *företag* som hade någon form av lönesystem (80 procent inom Metalls område) innehöll 60 procent en individuell lönedel. Av dessa var det knappt 10 procent som bara innehöll subjektiva faktorer (som t ex initiativförmåga och samarbetsförmåga). Drygt 55 procent innehöll både subjektiva och objektiva faktorer. De senare utgjordes av t ex anställningstid, år i yrket och utbildningsnivå. Knappt 40 procent innehöll endast objektiva faktorer. Detta skulle betyda att cirka 65 procent av Metall-företagen har individuell lönesättning i meningen att lönesättande chefer sätter (eller är tänkt att sätta) en del av lönen efter bedömningar av metallarnas beteenden och egenskaper. Subjektiva faktorer används konsekvent inom koncerner som Ericsson, Atlas Copco och ABB (som är vårt fall), medan koncerner som Sandvik, SKF och Avesta Sheffield endast förlitar sig på objektiva faktorer kopplade till grundlönesättning och befattningsrelaterad lönesättning.

### **Individuell lönesättning – parternas ståndpunkter**

Eftersom det är företagsledningarna i ett större antal företag som driver på frågan om individuell lönesättning för kollektivanställda är det naturligt att deras organisationer VI och SAF också har en positiv inställning till denna löneform. För tjänstemännen inom industrin har man betraktat den individuella lönesättningen som fundamental sedan decennier. Som logiskt är utgår arbetsgivarna från att lönen är ersättning för utfört arbete med hänsyn taget till resultatets kvantitativa och kvalitativa aspekter. Man följer då principen att den som ger ett stort bidrag till produktionen ska ha bättre betalt än den som ger ett mindre

bidrag. Men lönen utgör också ett medel som ska förmå de anställda att orientera sig i riktning mot den affärs- och verksamhetsidé som företaget arbetar efter (se *Bra lönebildning...*1993). Detta kan vi kalla principen om *produktiv lönerättvisa*; lönerna differentieras efter vars och ens och bidrag till produktionen och dess utveckling (se mer nedan).

Arbetsgivarna och deras organisationer lägger också stor vikt vid *marknadskrafterna*. Det är ett lönekriterium som de fackliga organisationerna brukar vilja tona ner. Synen på lönen som ett chefsinstrument för fast styrning av de anställda genom belöningar och bestraffningar har blivit allt mindre framträdande under senare år, men var tidigare ett viktigt inslag i arbetsgivarnas lönepolitik (se t ex Östman 1987).

I *Affärsutveckling och lönesättning* (1996) redovisar VI sin syn på ett effektivt lönesystem vid lagarbete: I botten finns en baslön, lika för alla, som motsvarar de baskrav i arbetet alla måste ha. Ovanpå baslönen läggs en gruppbaserad resultatbonus som kan vara beroende av leveranssäkerhet, produktkvalitet etc. För det tredje tillkommer en individuell del som dels är beroende av den anställdes teoretiska utbildning, praktiska erfarenheter, flexibilitet och arbetsresultat, dels den anställdes förmågor som t ex initiativförmåga, samarbetsförmåga och kreativa förmåga. Den individuella delen skall utgöra lejonparten av den enskildes totala lön.

I tillämpningen av den individuella lönesättningen framhålls i arbetsgivarorganisationernas skrifter (se t ex SAF:s *Bra lönebildning...* och VI:s *Affärsutveckling och lönesättning*) att ett antal förutsättningar bör gälla för att systemet ska nå sina syften. Viktigt är att:

- De anställda känner till vilka bedömningsfaktorer som ingår i lönesystemen.
- Lönesättande chefer förklarar varför medarbetarna har fått eller inte fått löneökningar i samband med den årliga lönerevisionen.
- Lönesystemen har legitimitet, dvs. upplevs som rättvisa av chefer och medarbetare.

När dessa villkor för effektiv lönesättning ställs upp är det viktigt att fråga sig vad som händer om de inte gäller? Antag att de anställda inte känner till bedömningsfaktorerna i systemet och inte får någon återkoppling på sina arbetsinsatser och sitt beteende från cheferna, vad händer då? För de flesta medarbetare torde i detta fall inte lönen alls fungera som vare sig signalsystem eller styrmedel. Legitimiteten blir

sannolikt låg. Ska man då trots allt införa och behålla lönesystem som innehåller subjektiva bedömningar?

En annan kanske ännu mer kritisk fråga är följande: Även om vi antar att vi har att göra med skickliga chefer som utan vidare informerar om både systemet och de aktuella löneutfallen på ett bra sätt, vilken effekt har då system med subjektiva bedömningar på arbetsresultat och de anställdas beteende? Hur påverkar ett sådant system arbetsmotivation, samarbete och lärande i arbetet? Det är frågor som bara i liten utsträckning tas upp på arbetsgivarsidan. Är det så att arbetsgivarna, liksom facket, tar för lätt på frågan om sambanden mellan ekonomiska belöningar å ena sidan och arbetsprestationer och önskvärt beteende å den andra?

En iakttagelse som är intressant när det gäller VI m fl arbetsgivarorganisationer är att de driver olika linjer när det gäller lönesystem och bedömningsfaktorer beroende på om det rör de kollektivanställdas eller tjänstemännens avtalsområden. Detta trots att den övergripande målsättningen är att på sikt skapa likalydande medarbetaravtal. På Metalls avtalsområde framställs KV-systemet som något positivt och viktigt vid lönesättning medan man inte vill ha något system med uttalade (objektiva och subjektiva) faktorer på tjänstemannaområdet. Bedömningsfaktorerna i KV-systemet skulle ju rätt lätt kunna tillämpas också på tjänstemän.

I en nyligen utgiven skrift från arbetsgivarna inom den statliga sektorn, *Konsten att sätta lön...*, 1999, görs ett antal intressanta psykologiska iakttagelser angående individuell lönesättning och chefs roll i denna process. Här går man verkligen på djupet med den svåra frågan om att sätta lön efter hur man som chef upplever att andra beter sig på jobbet och vilka egenskaper de har. Utgångspunkten är att man ska sätta de individuella lönerna på ett "rationellt sätt". En viktig förutsättning för detta antas vara att lönesättande chef ska ha goda kunskaper om sig själv, sina "bevekelsegrunder och tillkortakommanden". Man framhåller vidare att både medarbetare och chefer styrs av inre krafter och det är dessa krafter som ibland gör att man luras att fatta annat än sakligt grundade beslut. Därför behöver cheferna kunskaper om "både sina egna och medarbetarnas känslor och värderingar för att kunna tolka och förstå vad som händer". Den vetenskapen antas öka chefernas möjligheter att "fatta rationella lönebeslut" (a.a. s. 8). Man pekar på ett antal psykologiska försvarsmekanismer vilka man som chef kan vara bärare av och som är destruktiva i lönesättningen: glömska, bortträngning och förnekande,

projektion, kompensation, rationalisering, sublimering och regression. Den logiska slutsats som dras i denna skrift är att det är svårt att bedöma medarbetare i samband med individuell lönesättning.

Parterna inom de statliga myndigheterna har enligt avtal haft möjlighet att sedan 1990 tillämpa individuell lönesättning. I en undersökning om individuell lönesättning på det statliga området som gjordes 1995 (redovisad i *Lön och lönesättning*, 1000 chefers erfarenheter, 1997) framgår att 90 procent av cheferna instämmer i påståendet att "som chef har jag lätt att bedöma mina medarbetares resultat". Samtidigt konstaterades att endast 40 procent av medarbetarna angav att de "har förtroende för sin närmaste chefs förmåga att bedöma medarbetarna". I studien fann man vidare att de tillfrågade i allmänhet inte ansåg att lönesättningen var särskilt rättvis. I det fallet var cheferna "något mer positiva än medarbetarna" (a.a. s. 6). Studien omfattade 400 medarbetare och 200 chefer. Resultaten från undersökningen på det statliga området leder till två viktiga frågor: Vilken legitimitet får lönesystem om chefens bedömningar av medarbetarna starkt skiljer sig från vad medarbetarna tycker? Och vad betyder det för legitimiteten att många anställda tycker att tillämpningen av den individuella lönesättningen inte är rättvis?

### **Metalls uppfattningar**

Metall centralt är i grunden negativt till lönemodeller där chefen sätter lön på basis av subjektiva faktorer. Men genom kompromisser med framför allt VI har förbundet i avtalen accepterat chefslönesättningen. Enligt det senaste Verkstadsavtalet som gäller till år 2001 är VF och Metall, enligt § 3 angående löneprinciper, överens om att "lönesättningen ska vara differentierad efter individuella eller andra grunder. Löneskillnader ska vara väl motiverade och sakligt grundade. Lönen ska bestämmas med hänsyn till ansvaret och svårighetsgraderna i arbetsuppgifterna och den anställdes sätt att uppfylla dessa. Ett svårare arbete som ställer högre krav på skicklighet, ansvar och kompetens ska ge högre lön än ett enklare arbete. Hänsyn ska också tas till arbetsmiljön och förutsättningarna för hur arbetet kan utföras. Även marknadskrafterna påverkar löneavvägningen" (*Kollektivavtal ....1998*, s. 6). Det är formuleringen att lönen ska bestämmas också med hänsyn till "den anställdes sätt att uppfylla" arbetsuppgifterna, som anger att man kan använda subjektiva faktorer vid lönesättning.

Enligt Metalls skrift *Utveckling i arbete för utveckling i lön – befattningslön som drivkraft för rättvis löneutveckling och rationell lön*, som kom 1997 kan ett lönesystem, som Metall ser saken, bestå av fyra lönedelar. I botten finns en ”grundlönedel” som baseras på arbetets krav och den skapar löneskillnader mellan befattningar. Till denna läggs en ”befattningslönedel”. Här bestäms lönen efter arbetets krav inom samma befattning, dvs. hur individer utvecklas i befattningen. Därutöver kan det finnas en ”individuell del” som bestäms av såväl ”objektiva kriterier” som ”subjektiva kriterier”. Exempel på objektiva kriterier är arbetserfarenhet och utbildning, och exempel på subjektiva är samarbetsförmåga, kommunikationsförmåga och kreativitet. Den fjärde komponenten är en ”rörlig del” som beror på produktionens resultat, i form av bonus.

Metall betonar särskilt befattningslönedelen (arbetskraven) eftersom den antas främja utvecklingen i arbetet för metallarna. Förbundet företräder särskilt den princip som vi kallar *arbetskravsrelaterad lönerättvisa* (se nedan). Förbundet centralt rekommenderar inte klubbarna att godta chefslönesättning med subjektiva faktorer ute i företagen. Men om denna löneform trots allt används bör, enligt förbundet, det lokala facket ha inflytande över systemens konstruktion och tillämpning, samtidigt som systemen ska vara enkla och genomskinliga m m. (a. a.).

Inom Metall centralt och i förbundsstyrelsen finns röster som, troligen av pragmatiska skäl, talar för chefslönesättning och subjektiva bedömningsfaktorer. Ett skäl till detta kan vara förbundets behov av att kunna samverka med tjänstemannaorganisationerna i avtalsrörelserna. Men de kritiska rösterna mot individuell lönesättning dominerar och man pekar på ett antal svårigheter och risker med den löneformen. Ett problem som brukar framhållas är att lönesättande chefer ofta har för många medarbetare vilket gör att cheferna inte kan bedöma deras insatser. Ibland kan t ex produktionsledare ha upp till 50 medarbetare. Detta leder i sin tur till brist på likabehandling och till dålig stämning på arbetsplatsen. Enligt Metall gynnar inte heller subjektiva faktorer utvecklingen i jobbet, och upplevda orättvisor i arbetslagen kan verka negativt på gruppens arbetsresultatet (*Utveckling i arbetet...* 1997). Centrala Metalls negativa inställning till chefslönesättning och subjektiva lönesättningsfaktorer har dock inte hindrat ett större antal storklubbar från att acceptera individuell lönesättning för sina medlemmar. ABB är ett sådant fall.

## **Metall på ABB**

Frågan om individuell lönesättning är inte helt enkel att hantera för koncernfacket på ABB. I koncernfackets lönepolicy från 1991 som man fortfarande hänvisar till sägs ingenting om individuell lönesättning. Men klubbarna på ABB-bolagen har varit med och tagit fram och tillämpat system med chefslönesättning och subjektiva faktorer sedan flera år. Klubbarna pekar emellertid på problem med individuell lönesättning. Koncernfackliga representanter framhåller t ex problemet med att ovidkommande ”faktorer” spelar in när cheferna gör de individuella bedömningarna, vilket kan leda till att ”få guldgossar” år ut och år in får en stor del av det lokala löneutrymmet. Därför vill facket ha inflytande över valet av individuella bedömningsfaktorer och den lönesättning som är relaterad till dessa. I en del bolag bedöms klubbarna ha ett stort inflytande över utformning och tillämpningen av systemen med individuella bedömningsfaktorer, i andra är inflytande svagare, bl a därför att klubbarna inte aktivt driver denna del av lönefrågan.

I koncernfacket framhåller man vidare att det inte är säkert att systemet med individuell lönesättning uppnår sina syften att t ex förbättra metallarnas samarbetsförmåga, eller för den delen metallarnas utveckling i jobbet. För det senare ändamålet finns de arbetskravsrelaterade tilläggen.

För att belöna goda prestationer skulle koncernfacket mycket väl kunna tänka sig att bolagen hade någon form av prestationsrelaterad gruppbonus (lika för alla på t ex avdelningsnivå). Bonusutfallet skulle vara kopplat till relevanta nyckeltal i produktionen som t ex leveranssäkerhet och ledtider. Men ABB:s koncernledningen är sedan flera år av någon anledning negativ till ett sådant inslag i bolagens lönesystem.

Vilken inställning till individuell lönesättning klubbarna har ute i bolagen vet vi inte, men intrycket är att de generellt sett är positiva till systemet, även om klubbarna i likhet med koncernfacket tycks ha en rad invändningar mot det.

## **Varför accepterar ABB-klubbarna individuell lönesättning?**

Om nu Metall centralt huvudsakligen är kritisk till individuell lönesättning och råder klubbar och medlemmar att inte acceptera denna löneform, varför godtar då ett stort antal storklubbar inklusive koncernfacket på ABB denna löneform? Vilka är motiven?



Enligt koncernfacket på ABB är ett argument för individuell lönesättning att den som gör ett ”bra jobb” ska ha bättre betalt än den som gör ett ”mindre bra jobb”. Här inbegrips två saker: Dels arbetsmängden, dels hur man betar sig i arbetet. Den senare kallar vi principen för *beteendorelaterad lönerättvisa* (se nedan). Man antar att motivationen hos metallarna kan öka om de får ekonomisk ersättning för sina insatser.

I koncernfacket menar man vidare att även om individuella bedömningsfaktorer är subjektiva och leder till vissa orättvisor (som brist på *likabehandling*), kan bedömningsfaktorerna bidra till en tydligare diskussion mellan parterna om lönesättningen; man har något konkret och partsgemensamt att utgå från. Ett annat motiv är att det lokala löneutrymmet antas öka, dvs. eftersom facket godtar systemet med individuella bedömningsfaktorer släpper företagsledningen till extra löne-medel. Om så är fallet utgör den individuella lönesättning medel för löneglidning.

Argumentet att individuell lönesättning leder till utökade lokala potter återfinns också på central nivå inom Metall. På förbundets senaste kongress förekom en debatt om individuell lönesättning. Några ombud ville att man skulle förkasta det inslaget i lönesättningen. Men förbundsledningen avslog förslaget och argument för individuell lönesättning framfördes med hänvisning till att man därmed kunde få ut mer löne-medel lokalt. Detta motiv framgår inte direkt av protokollet från kongressen, men att det togs fram berättas av deltagare som var där.

Det finns emellertid ingenting sensationellt i att flera av storklubbarna är positiva till eller accepterar chefslönesättning med individuella bedömningsfaktorer. Det inslaget i lönesättningen har, som vi sett, funnits sedan 1980-talet i KV-systemet. Utöver faktorer som teoretisk utbildning, praktisk erfarenhet, flexibilitet och arbetets resultat ska enligt det systemet personligt relaterade faktorer som ”problemlösning” och ”självständighet” påverka den anställdes lön (*Löneteknisk handbok*, 1995).

### **Några principer om ”rättvis” lönesättning**

Vad man upplever som rättvisa i samband med löner och lönesättning beror på flera saker, vilken position man har i produktionen/företagen, vilka allmänideologiska perspektiv man har m m. En och samma person kan omfatta olika delvis motstridiga uppfattningar om lönerättvisa samtidigt. Det är de olika motstridiga perspektiven på vad som är rättvisa

vid lönesättning som kan förklara en del motsägelser i lönesättningsdiskussionen och som gör det svårt att få samstämmiga åsikter om hur lönesystem skall konstrueras och tillämpas. Det gäller inte bara i relationen mellan arbetsgivare, anställda och de fackliga organisationerna utan också inom dessa grupper.

Om man sammanfattar arbetsgivarsidans, fackets och anställdas syn på vad som är rättvis lön och vad som skall bestämma lönen har vi identifierat ett antal principer (några är redan nämnda). De principerna är:

- Behovsrelaterad lönerättvisa
- Marknadsrelaterad lönerättvisa
- Produktiv lönerättvisa
- Arbetskravsrelaterad lönerättvisa
- Beteenderelaterad lönerättvisa
- Likabehandling
- Personligt upplevd lönerättvisa.

Man kan tänka sig fler principer som t ex åldersrelaterad och utbildningsrelaterad lönerättvisa. Men dessa diskuteras inte vidare här.

Principen om den *behovsrelaterade lönerättvisan* är kopplad till lönen som försörjningsmedel för de anställda, vilket innebär att man vid lönesättning tar hänsyn till individernas materiella behov. Enligt denna är det därför rättvist att alla skall ha en rimlig levnadsstandard och få del av den ekonomiska tillväxten och allmänna välfärdsökningen. Konkret kommer den behovsrelaterade lönerättvisan till uttryck när facket argumenterar för att alla ska ha åtminstone något i årligt lönepåslag, för att hålla takt med inflationen. Enligt denna rättvisepincip skall man alltså inte behöva sänka sin levnadsstandard. Den *marknadsrelaterade lönerättvisan* är kopplad till företagets och förvaltningarnas behov av arbetskraft. Den innebär att det är rättvist att anställda med högt efterfrågad arbetskraft ska ha bättre betalt än anställda med mindre efterfrågad arbetskraft.

Som vi har varit inne på tidigare handlar principen om den *produktiva lönerättvisan* om att den som ger ett stort bidrag till produktionen, både kvantitativt och kvalitativt, och dess utveckling ska ha bättre betalt än den som ger ett mindre bidrag. Denna lönerättvisa förväntas vara mest konsekvent företrädd av verksamheternas och produktionens chefer. Men den kan också omfattas av facket och anställda.

Med *arbetskravsrelaterad lönerättvisa* avses att det är rättvist att den som innehar ett arbete som ställer höga krav (ansvar, mängd arbetsuppgifter och arbetets tekniska svårighetsgrad) skall ha bättre betalt än den som innehar ett arbete som ställer mindre krav. Denna rättvisepincip ligger vanligen i linje med den produktiva lönerättvisan; anställda som utvecklas i jobbet genom att kraven i arbetsuppgifterna ökar innebär samtidigt att den anställde normalt blir mer produktiv.

Den *beteenderelaterade lönerättvisan* innebär att det är rättvist att den som utför ett arbete på ett "bra sätt" skall ha bättre betalt än den som utför arbetet på ett mindre "bra sätt". Med "bra sätt" avses här hur man betar sig på arbetsplatsen. T ex. om och hur man tar initiativ i arbetet, om och hur man hanterar avvikelser och problem och hur man förhåller sig till kunder och klienter. Dessa aspekter av arbetet är svåra att bedöma fullt ut annat än genom individuell bedömning, med eller utan faktorer. Det rör sig om en rättvisa som är oberoende av den rättvisa som handlar om kraven i arbetet, var man befinner sig på t ex en utvecklingsstege. Principen om den beteenderelaterade lönerättvisan ligger i linje med den produktiva lönerättvisan. Den som tar mycket initiativ på jobbet (vid t ex problemlösning) och är bra på att samarbeta är mer produktiv än den som är mindre bra i dessa avseenden.

Alla de fyra senare nämnda rättvisepinciperna kan komma i strid med den behovsrelaterade lönerättvisan; strängt taget skall, enligt de fyra principerna, den som inte tar på sig svårare arbetsuppgifter och inte gör ett "bra jobb" etc. inte ha några löneökningar. Men det kan betyda att den berörda tvingas sänka sin levnadsstandard.

Det är principen om beteenderelaterad lönerättvisa som är särskilt kontroversiell eftersom den är kopplad till den individuella lönesättningen. Men denna rättvisepincip verkar vara djupt förankrad bland de flesta anställda. Det framgår bl a av den studie som Carlsson och Wallenberg gjorde nyligen på det kommunala området. På frågan om vilka faktorer som borde vara viktigast när varje individs lön sätts angavs följande i viktighetsordning (Carlsson och Wallenberg 1999, s. 7):

1. Att ge en bra service
2. Ansvarstagande
3. Egna arbetsresultatet
4. Initiativtagande
5. Skapa god stämning på arbetsplatsen
6. Vidareutbildning
7. Formell utbildning

8. Anställningstid
9. Efterfrågan på personal
10. Stigande ålder

En tolkning av resultatet är att den som t ex ger bra service ska ha bättre betalt än den som ger mindre bra service etc. I de fem viktigaste faktorerna har alla inslag av det som rör de anställdas beteenden, vilka svårigen kan bedömas på annat sätt än genom individuell bedömning.

Att de flesta av oss lägger vikt vid beteendet och personliga egenskaper vid bedömning av lönen framgår också av resultaten i *Röster om facket och jobbet* (1999). Den studien visar att anställda (arbetare och tjänstemän) i stor utsträckning anser att ”skicklighet i arbetet” ska ha stor betydelse vid lönesättning. Med ”skicklighet i arbetet” avses tre saker: Att man ”utför arbetet väl”, att man ”arbetar självständigt och tar initiativ” och att man ”hinner med mycket i arbetet”. De två första kriterierna anges ha den överlägset största betydelsen.

Enligt Lawler har det betydelse vid utformningen av lönesystem och vid lönesättning att man på ett eller annat sätt tar hänsyn till denna beteenderelaterade rättvisa. Annars är risken att den som utför ett bra arbete och inte får mer betalt än den som gör mindre bra eller t o m dåligt arbete blir otillfredsställd och tappar i motivation.

Samtidigt som en stor andel anställda omfattar den beteenderelaterade lönerättvisan är en stor andel anställda kritiska till individuell lönesättning (chefs lönesättning med subjektiva faktorer), dvs. till den metod med vars hjälp de anställdas beteenden skall bedömas. En förklaring till denna motsägelse kan vara att den beteenderelaterade lönerättvisan kommer i konflikt med en annan rättvis princip – den om *likabehandling*. Det är en princip som innebär att när lönesättning sker efter objektiva eller subjektiva individuella faktorer skall alla anställda behandlas lika. När objektiva faktorer används (t ex anställningstid) är det relativt lätt att få till stånd likabehandling. Vid chefs lönesättning är detta omöjligt att åstadkomma fullt ut. Även de bästa av chefer kan inte helt frigöra sig från att ovidkommande faktorer, som t ex. de ovan nämnda ”försvarsmekanismerna” påverkar lönesättningen. Bristen på likabehandling vid individuell lönesättning gör att systemets legitimitet bland de anställda försvagas.

Därtill kommer den svårigheten att tillämpningen av individuell bedömning är beroende av hur lönesättande chefer upplever de anställdas egenskaper och beteenden. Det kommer lätt i konflikt med hur de lönesatta själva och deras arbetskamrater upplever dessa egenskaper och

beteenden. Chefens tolkning av den beteenderelaterade lönerättvisan kommer i konflikt med den *personligt upplevda lönerättvisan*. Med personligt upplevd lönerättvisa avses följande: ”Det är rättvist att jag har den lön som jag har med hänsyn taget till arbetets krav, bidraget till produktionen och dess utveckling och hur jag utför mina arbetsuppgifter”. Troligen är det oftast så att de flesta anställda värderar sig högre än vad chefen gör. Den anställdes värdering är ju inte bara bestämd av vad han eller hon presterar utan också av behovet av att tjäna pengar.

Det finns dessutom psykologiska förhållanden som i en del fall ytterligare komplicerar den individuella lönesättningen. Liksom det finns chefer som av mer eller mindre omedvetna skäl inte vill ge vissa anställda löneökningar, finns det anställda som upplever sig vara orättvist behandlade i samband med lönesättningen trots att de flesta andra anser att den beteenderelaterade lönerättvisan och andra rättvisepprinciper är rimligt tillgodosedda. Men det finns också de som är rätt nöjda med sin lön även om de har drabbats av vissa mindre orättvisor. Ibland kan den ”personligt upplevda lönerättvisan” bli just det som leder till konflikter och splittring i arbetsgruppen eller på arbetsplatsen.

Ställningen i företaget bestämmer vilka rättvisepprinciper man betonar vid lönesättning. Förenklat kan man säga att arbetsgivare/chefer lägger utifrån sina perspektiv störst vikt vid den marknadsrelaterade, den produktiva och den beteenderelaterade lönerättvisan. Hänsyn tas också till den arbetskravsrelaterade lönerättvisan. Vanligen lägger lönesättande chefer minst vikt vid den behovsrelaterade lönerättvisan. Anställda (här kollektivanställda) lägger störst vikt vid den behovsrelaterade, den beteenderelaterade och den arbetskravsrelaterade rättvisan. Facket (här Metall) lägger störst vikt vid den behovsrelaterade och den arbetskravsrelaterade lönerättvisan samt likabehandlingen. De fackliga organisationerna har under senare år mer än tidigare också kommit att beakta den produktiva lönerättvisan (Nilsson 1999).

Som anställd, facklig företrädare eller chef kan man samtidigt företräda flera olika rättvisor som är motstridiga. Som anställd kan man t ex förespråka principen om arbetskravsrelaterad rättvisa samtidigt som man värnar om behovsprincipen (särskilt när det gäller en själv). Som lönesättande chef använder man i lönesamtalen med medarbetarna argument som är kopplade till den produktiva och den beteenderelaterade rättvisan. När man sedan själv ska förhandla om sin lön med sin chef anger man visserligen skäl för löneökning som har med bidraget till produktionen att göra, men man tänker på sina behov och vill från det

perspektivet ha en högre lön. Som lönesatt vill man i förhållande till arbetskamraterna naturligtvis bli rättvist behandlad av chefen. Men det utesluter inte att man kan tumma på principen om likabehandling, om man själv kanske får ett förhållandevis stort lönepåslag. När man fokuserar på den behovsrelaterade lönerättvisan kan det innebära att man försvarar löneökningar utan att de motsvaras av en utveckling i jobbet eller positiva bidrag till produktionens ökning eller utveckling.

Som anställd godtar man gärna principen om beteenderelaterad rättvisa. Men när denna rättvisa skall omsättas i praktiken genom individuell lönesättning blir man lätt kritisk till systemet, dels därför att de anställda inte behandlas lika av lönesättande chefer, dels därför att man som lönesatt anställd vanligen värderar sig högre än vad cheferna gör vid den individuella bedömningen. Det senare beror bl a på att man som anställd vill öka eller i varje fall bibehålla sin levnadsstandard.

## Individuell lönesättning för metallare på ABB

Den nämnda undersökningen om individuell lönesättning för metallare som genomfördes 1999 bestod framför allt av en enkätundersökning omfattande elva ABB-bolag. Den är, som nämnts, delvis en uppföljning av studien som genomfördes 1994. Detta har till viss del kommit att styra utformningen av frågebatteriet i 1999 års undersökning så till vida att ett mindre antal frågor i de båda undersökningarna är identiska eller nästan identiska. Det gäller vilken uppfattning ABB:s metallare generellt sett har om att chefer sätter lön efter individuella bedömningsfaktorer och hur väl metallarna anser att cheferna förmår förklara varför de fått sina individuella lönedelar (eller inte fått något påslag efter de individuella bedömningarna). I båda undersökningarna ställdes frågan om sambandet mellan individuella bedömningsfaktorer och samarbetet i egna gruppen eller med arbetskamraterna. Frågorna är olika formulerade, men kan ändå jämföras. I den senare undersökningen tillkommer ytterligare frågor som inte återfinns i den tidigare.

Utöver frågorna i de utsända frågeformulären har tre produktionsledare, en verkstadschef och två ledande medlemmar i ABB:s koncernfack intervjuats, Stig Stolpe och Bosse Larsson. Detta skedde i början av år 2000. De fyra cheferna har tillåtits vara anonyma. Svaren från dessa chefer gör inte anspråk på att vara representativa. Syftet med intervjuerna är att få kunskap om vilka argument för och emot individuell lönesättning som kan förekomma, dels för metallare, dels för anställda generellt.

Det finns ett antal förhållanden på arbetsplatsen som gör att de anställdas arbetstillfredsställelse blir hög, vilket i sin tur bidrar till att verksamheterna där kan bedrivas effektivt och utvecklas. Förhållanden som ofta framhålls gälla generellt är hög arbetsmotivation hos de anställda, ett gott samarbete och att de anställda kontinuerligt lär sig nya saker. De två senare förhållandena är av särskild vikt i de nya flexibla produktionssystemen. I undersökningen på ABB fokuserar vi särskilt på frågan om samarbete, inte enbart för att den ingick i 1994 års undersökning, utan därför att samarbete blir allt viktigare i takt med att produktionen organiseras runt målstyrda grupper. Det bör därför vara av vitalt intresse för företagen och dess ledningar att finna metoder och arbetssätt

vilka understödjer en utveckling av samarbetet i arbetslagen och utvecklingen av varje individs samarbetsförmåga. Några frågor i denna undersökning handlar om vilken roll individuell lönesättning spelar för utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna. Flera av ABB-bolagens ledningar antar att belöningar kopplade till faktorn samarbetsförmåga bidrar till att öka samarbetet i grupperna. I sex av de undersökta företagen utgör samarbetsförmåga en av flera uttalade bedömningsfaktorer.

Utskicket av frågeformulären i 1999 års undersökning administrerades av ABB:s koncernfack i Västerås. Därifrån skickades formulären till de deltagande bolagens klubbstyrelser, som i sin tur distribuerade formulären ut till medlemmarna. I detta fall är antalet anställda metallarbetare i stort sett identiskt med antalet Metallmedlemmar. Organisationsgraden är närmare 100%. Frågeformulären samlades in och skickades till koncernfacket i Västerås, som i sin tur skickade dem till SCB i Örebro för bearbetning. Därefter skickades frågeformulären till oss som gjort undersökningen. Flera av frågorna i formuläret har gett utrymme för öppna svar och kommentarer, vilket en del av de svarande har utnyttjat. Dessa kommentarer har vi också använt i analysen av undersökningsresultaten.

Frågeformulär skickades ut till 19 bolag, men på grund av låg svarsfrekvens hos ett antal bolag omfattar studien 11 bolag. Det viktigaste skälet till den låga svarsfrekvensen är att en del bolag är servicebolag, vilket innebär att stora delar av personalen ofta är på resande fot. Den totala svarsfrekvensen för de elva bolagen är 59 procent, vilket framgår av tabell 1.

### **Olika typer av modeller för individuell lönesättning på ABB**

I de elva undersökta bolagen förekommer olika typer av individuell lönesättning. Gemensamt är att alla metallare ska bedömas individuellt av lönesättande chefer, normalt produktionsledare, och eventuellt få ett lönepåslag efter dessa bedömningar. Denna individuellt bedömda lönedel utgör högst 10 procent av den totala lönen. I tre av bolagen finns inga uttalade bedömningsfaktorer, cheferna gör allmänna bedömningar av metallarnas duglighet och prestation, vilka fackklubbarna ger synpunkter på. I sex fall finns två till tre uttalade (subjektiva) bedömningsfaktorer varav en av dem är samarbetsförmåga (i ett av fallen anges samarbetsvillighet). I två fall finns uttalade bedömningsfaktorer som t ex utvecklingsbar-



het och problemlösningsförmåga, men inte samarbetsförmåga. (Se tablå 1 nedan.) Systemen har i samtliga fall funnits i mellan sex till åtta år, vilket betyder att man nu har en relativt lång erfarenhet av individuella bedömningsfaktorer. Enligt ABB:s koncernfack varierar konsekvensen vid tillämpningen av de individuella bedömningsfaktorerna kraftigt mellan ABB-bolagen.

*Tablå 1. Metoder för individuell bedömning vid 11 ABB-bolag*

1. Bolag utan tydliga bedömningsfaktorer:
  - CRC, Västerås
  - Fax, Laxå
  - Distribution, Arboga
2. Bolag med minst två individuella bedömningsfaktorer, men inte faktorn samarbetsförmåga:
  - CEWE, Nyköping
  - APR-T, Västerås
3. Bolag med minst två bedömningsfaktorer, varav en är samarbetsförmåga (i ett fall används termen samarbetsvillighet)
  - ROP, Västerås
  - LVS, Västerås
  - Metering, Karlskrona
  - Kabeldon, Alingsås
  - Nordkomponent, Bollnäs
  - Coiltech, Söderköping

Procedurerna kring lönesättningen varierar också en hel del mellan bolagen. I de flesta fall är det cheferna – produktionsledarna – som med eller utan uttalade bedömningsfaktorer lägger förslag (gör en lista) om eventuella lönepåslag. Därefter granskar fackklubben förslagen. I några fall sker direkta förhandlingar mellan klubb och chefer om varje metallares ”duglighet”. Enligt undersökningen gäller generellt i koncernen att det slutliga förslaget som parterna är överens om är mer sammanpressat ur lönespridningssynpunkt än det förslag som cheferna ursprungligen lagt fram. I flera av fallen vill cheferna ge mycket till få och inget till rätt många, medan fackklubben vill ha en jämnare fördelning. När dessa förhandlingar pågår mellan cheferna (vanligen verkstadschefer) och Metallklubbarna diskuteras sällan hur väl medarbetarna uppfyller kraven enligt de individuella bedömningsfaktorerna. I stället gör man helhetsbedömningar av var och en av de arbetare man är oense om.

Medan cheferna huvudsakligen för fram produktionsrelaterade argument (produktiv lönerättvisa), som handlar om vilka medarbetare som cheferna uppfattar bidrar mest till produktionsresultatet, lägger fackklubbarna även vikt vid den behovsrelaterade lönerättvisan. Man hävdar t ex att den som halkat efter och inte fått några påslag på länge bör få del av den lokalt framförhandlade potten.

I samtliga fall är tanken att lönesättande chef ska informera medarbetarna om den nya lönen och motivera varför utfallet blev som det blev. Detta anser både företagsledning och fack vara ett viktigt moment i den individuella lönesättningen. Det är bl a vid dessa tillfällen som medarbetarna ska få återkopplingar på prestationer och beteende i arbetet. Men enligt uppgifter från Metallklubbarna och intervjuade chefer är bristerna härvidlag påfallande. Det händer då och då att cheferna inte meddelar löneutfallet och det finns exempel på att chefer kommunicerar resultatet till medarbetarna med hjälp av "lappar".

Tanken är att fackklubbarna på ABB-bolagen ska vara med och ta fram de individuella bedömningsfaktorerna. I flera av bolagen verkar detta fungera så att produktionsledningen lägger förslag på faktorer som sedan klubben har synpunkter på. Därefter fastslås vilka faktorer som ska gälla. Det förekommer sällan att klubbarna förkastar faktorer som ledningen föreslagit och själva föreslår nya. Valet av bedömningsfaktorer verkar för övrigt inte vara någon särskilt viktig fråga ur rättvisesynpunkt. Det finns t ex inget sådant missnöje redovisat i någon spontan skriftlig kommentar vare sig till ABB-undersökningen 1994 eller 1999. Det är snarare bedömningen som sådan och de orättvisor som uppkommer i samband med den som skapar missnöje. Det händer att produktionsledning och fackklubb inte är överens om hur systemet ska utformas och tillämpas, vilket förklarar att man i några fall inte har några uttalade bedömningsfaktorer. Enligt koncernfacket har klubbarna som mål att öka sitt inflytande över både utformningen och tillämpningen av den individuella lönesättningen, men i många fall verkar den processen gå trögt.

### **Målstyrda grupper**

Av de drygt 1400 metallare som ingår i undersökningens elva bolag arbetar två tredjedelar i någon form av målstyrda grupper/arbetslag (det gäller framför allt metallare som arbetar med montering och bearbetning av metaller och andra material). I en del fall har metallare angett (i

fria kommentarer i frågeformulären) att det formellt sett förekommer målstyrda grupper. Men i praktiken fungerar de så dåligt att de inte uppfyller rimliga krav på definitionen av en målstyrd grupp. Det pekas även på brister i formuleringen och informationen om målen och att nyckeltalen kan vara oklara. En dryg tiondel anger att de inte tillhör någon målstyrd grupp. Det gäller framför allt arbetsplatser som har servicepersonal och utvecklingsarbete. En så stor andel som 20 procent anger att de inte vet om de tillhör en målstyrd grupp eller inte. Detta kan till en del förklaras av att grupperna fungerar dåligt och att målen är otydliga.

### **Undersökningens resultat**

Presentationen av enkätstudiens resultat har delats upp efter fyra rubriker:

- Lönesystemens legitimitet bland de anställda.
- Individuell bedömning och återkoppling.
- Bedömningsfaktorernas effekt på samarbete.
- Chefernas betydelse

### **Lönesystemens legitimitet**

Det är rimligt att anta att den grad av legitimitet ett lönesystem har påverkar de anställdas motivation i arbetet, lärande och samarbete. Ju högre legitimitet ett lönesystem har desto mer motiverade etc. blir de anställda.

På frågan vad metallarna anser om metoden med ”att chefen fördelar pengar med hjälp av bedömningsfaktorer eller utan stöd i något system (det senare gäller som nämnts i tre fall av elva)” anger 16 procent att de tycker att metoden är ”Mycket bra/Bra” medan 51 procent anser att metoden är ”Dålig/Mycket dålig”. En tiondel känner inte till metoden (se tabell 2).

Vid en jämförelse med resultaten från 1994 års studie framgår att andelen positiva metallare i stort sett varit konstant, 14 procent och 16 procent 1999. Andelen negativa har minskat från 59 till 51 procent (se tabell 3). Med tanke på att det gått fem år mellan undersökningarna kunde man kanske förväntat sig att andelen positiva skulle vara större och andelen negativa mindre. Systemets legitimitet har således inte ökat särskilt mycket under andra halvan av 1990-talet. Den kanske mest dramatiska förändringen, även om den inte siffermässigt framstår som

stor, är att andelen som inte känner till metoden har ökat från 4 till 11 procent mellan de båda åren. Det faktum att andelen som inte känner till systemet har ökat stärker inte systemets legitimitet.

Om vi tittar närmare på resultaten från 1999 års undersökning är för det första kvinnor och män i stort sett lika negativa. Om man tillhör en målstyrd grupp eller inte spelar ingen större roll; båda grupperna är i stort sett lika kritiska till "metoden" (se tabell 2). Då är skillnaderna mellan företagen mer påtagliga. I de bolag där man är mest kritisk anser mellan 60 och 70 procent att metoden är "Dålig/Mycket dålig" och ca 10 procent att metoden är "Mycket bra/Bra". I de bolag där man är minst kritisk anger 30 till ca 40 procent att metoden är "Dålig/Mycket dålig" och mellan 20 och 30 procent att den är "Mycket bra/Bra". Vad dessa skillnader kan tänkas bero på ska vi säga några ord om i avsnittet om "chefernas roll – några samband".

### **Individuell bedömning och återkoppling**

Om och hur cheferna förmedlar resultaten av löneutfallen efter de individuella bedömningsfaktorerna till medarbetarna torde också påverka lönesystemets legitimitet. Tanken är ju att medarbetarna genom chefs information om lönen ska få återkoppling på vad man åstadkommit och hur man agerat i produktionen.

På frågan om hur väl lönesättande chef har förklarat varför var och en under de senaste åren har fått löneökning (eller inte fått löneökningar) via de individuella bedömningsfaktorerna eller efter annan bedömning, anser 31 procent att förklaringen har varit "Mycket bra"/"Bra" och 30 procent har angett att förklaringen har varit "Dålig"/ "Mycket dålig". För nästan en femtedel (18 procent) gäller att de inte har fått någon förklaring alls (se tabell 4). Det betyder alltså att ca hälften av ABB:s metallare inte har fått någon förklaring eller anser att de fått en "Dålig" förklaring till utfallet av den individuella bedömningen. Detta får betraktas som problematiskt när det gäller återkopplingen och torde också kunna bidra till att försvaga lönesystemets legitimitet. Att nästan en femtedel inte fått någon förklaring alls är anmärkningsvärt med tanke på att det i den senaste avtalsrörelsen lades till ett avsnitt (i Verkstadsavtalets paragraf om löneprinciper) där en förklaring från lönesättande chef upphöjts till en individuell rättighet. En utebliven förklaring är alltså inte längre enbart ett avsteg från företagets policy utan även ett kollektivavtalsbrott.

De som tillhör en målstyrd grupp har i någon mån fått en bättre återkoppling än de som inte tillhör någon målstyrd grupp. Sämst återkoppling har de fått som inte vet om de tillhör en målstyrd grupp eller inte. Kvinnorna uppger att de har fått en något bättre återkoppling än männen och är mer nöjda med de förklaringar till löneutfallet som cheferna gett (se tabellerna 4 och 5). Den rätt stora skillnaden i det senare fallet beror till en del på att kvinnor i större utsträckning än män arbetar i målstyrda grupper och vet att de arbetar i målstyrd grupp. Man är mer positiv till hur väl chefen lyckas förklara löneutfallet om man tillhör en målstyrd grupp jämför med om man arbetar enskilt. En förklaringen till det kan vara att lönesättande chefer har lättare att känna till vad medarbetare gör i målstyrda grupper och hur de gör det än chefer som ska sätta lön på individuellt arbetande, exempelvis en reparatör som kanske ofta är borta från arbetsplatsen. Men trots att fler kvinnor än män anser sig ha fått en "Bra" förklaring och i högre utsträckning än männen verkligen fått en förklaring, så är kvinnorna inte mer positiva till systemet. Som nämnts är mäns och kvinnors uppfattningar om individuella bedömningsfaktorer i stort sett lika negativa. Cheferna har dock blivit något bättre på att förklara varför metallarna har fått (eller inte fått) sina individuella delar. I en motsvarande fråga i 1994 års undersökning, som löd "Hur väl anser du att din chef lyckades att förklara varför just du fick din individuella del", svarade endast 14 procent att chefen förklarade på ett "Bra" sätt medan 24 procent angav att förklaringen var "Dålig". Men hela 34 procent hade inte fått någon förklaring alls. I 1994 års undersökning var det alltså 58 (24+34) procent av metallarna som inte hade fått någon förklaring eller tyckte den var dålig. I 1999 års undersökning är motsvarande andel 48 procent (se tabell 5).

Skillnaderna mellan de som tillhör målstyrda respektive icke målstyrda grupper är rätt liten när det handlar om metallares uppfattningar om hur deras chefer har lyckats förklara löneutfallen (se tabell 4). Däremot är skillnaderna mellan de undersökta företagen påtaglig. I det bolag där cheferna i detta avseende gör bäst ifrån sig, Metering, anger hela 72 procent att cheferna har gett en "Bra" förklaring och endast 21 procent en "Dålig". Vid detta företag har alla metallare fått en förklaring. I de två "sämsta" företagen är det bara 10 respektive 20 procent som angett "Bra"-alternativet, medan mellan 60 respektive 70 procent har angett att förklaringarna var "Dåliga" eller att man inte har fått någon förklaring.

Vi har också frågat metallarna vad de anser om de motiveringar de får av cheferna i samband med lönerevisionerna. På den frågan anger 44 procent att chefernas motivering stämmer väl med den egna uppfattningen och att de känner sig rättvist behandlade. 33 procent av metallarna anser att motiveringarna inte stämmer överens med den egna uppfattningen och att de känner sig mer eller mindre orättvist behandlade (se tabell 6). Även i denna fråga är svarsskillnaderna stora mellan bolagen och de följer i stort sett samma mönster som i föregående fråga. I bolag som Metering, APR-T, Kabeldon och CEWE gör man de mest positiva bedömningarna i båda fallen, medan man i företag som Distribution, Fax och Coiltech gör de mest negativa. Även i denna fråga anger kvinnorna att de känner sig mer rättvist behandlade än männen. Skillnaden är 13%.

Det är svårt att avgöra vad som är bra och dåliga resultat vid den här typen av frågeställningar som handlar om chefers bedömningar av andras insatser i jobbet och om anställda upplever sig rättvist behandlade på jobbet. Ska man förvänta sig att en relativt stor minoritet anställda aldrig blir riktigt nöjda med chefers motiveringar? Som vi diskuterade tidigare går det inte att uppnå fullständig överensstämmelse om synen på rättvisa löner eftersom synen på rättvisa i detta sammanhang är personligt färgad. När det gäller lönesättning efter individuella bedömningsfaktorer är frågan om rättvisa extra komplicerad eftersom det är individens beteende och egenskaper, personligheten, som bedöms. En av de intervjuade cheferna framhöll denna svårighet och menade att egentligen är det bara en liten del av de anställda som är riktigt nöjda, den minoritet som får en stor del av det lokala löneutrymmer. De som inte får något är av lätt begripliga skäl direkt missnöjda. De som får lite är också missnöjda eftersom de skulle vilja ha mer. Men också de som får mer än lite kan vara missnöjda eftersom de föreställt sig att få lite mer. Ofta är det så att det kanske bara är en tredjedel av medarbetarna som är nöjda, menade chefen. Med det perspektivet kan man fråga sig vilken roll individuell lönesättning spelar för helheten när det gäller arbetsmotivation och lärande.

Att döma av resultaten från tabellerna 5 och 6 vågar man nog dra slutsatsen, trots ovan nämnda problem, att återkopplingen till medarbetarna från cheferna på utfört arbete är svag generellt sett. Det gäller både hur cheferna lyckades förklara löneutfallet och deras motiveringar till utfallet. I de företag där metallarna är mest kritiska får resultaten närmast betraktas som dåliga och i dess fall kan man fundera över om inte

systemen med individuella bedömningsfaktorer är direkt kontra-produktiva. I varje fall torde de bidra till att sänka systemens legitimitet. Som framgår vid en jämförelse av tabellerna 5 och 6 å ena sidan och tabell 2 å den andra, är metallare mer positiva till system med individuella bedömningsfaktorer i bolag där cheferna är bra på att förklara löneutfallen, än metallare i bolag där cheferna är dåliga i detta avseende.

Intressant att konstatera är att trots att cheferna är bra på att förklara varför man får sin individuella del, som i fallen med Metering och APR-T, är ändå metallarna vid dessa båda bolag övervägande kritiska till system med individuell lönesättning (se tabell 2).

Alla de fyra intervjuade cheferna bekräftar svårigheterna med att ge bra och konsekvent återkoppling till medarbetarna genom de individuella bedömningsfaktorerna och samtalen kring dessa. De pekar på svårigheten att konsekvent hålla sig till de uttalade kriterierna. Det är lätt att man som chef fokuserar på andra kriterier som till exempel att "folk ställer upp" även om inte dessa formellt sett ska bedömas. Det finns också anställda som cheferna av olika skäl kan ha "ett horn i sidan" till. Det kan innebära att de drabbas i den individuella bedömningen. I fall där man har poängberäkningssystem kan det vara svårt att förklara sambandet mellan bedömningen av de anställdas beteenden och utfallet i pengar. Poängsystem som innehåller mer än individuella bedömningsfaktorer gör sambandet svårgenomskådligt.

### **Bedömningsfaktorernas effekt på samarbetet**

I sex av bolagen i studien använder man faktorn samarbetsförmåga (se tabell 1), och där är syftet att den faktorn ska signalera att det är viktigt med samarbete. Man kan dock inte utesluta att samarbetsförmågan bedöms indirekt i de övriga fem bolagen. Av tabell 7 framgår att metallarna anser att ett gott samarbete är av avgörande/mycket stor/stor betydelse för arbetets kvalitet och effektivitet. Som väntat är det en större andel i de målstyrda grupperna som anser detta i jämförelse med de som inte tillhör en målstyrd grupp, 94 respektive 87 procent.

När det gäller bedömningen av hur samarbetet i grupperna och med arbetskamraterna har förändrats under senare år anger 37 procent att samarbetet har förbättrats, medan 15 procent anger att samarbetet har försämrats. Nära hälften anger att det inte har skett någon förändring i samarbetet (se tabell 8).

De som anser att samarbetet har förbättrats har vidare gjort en bedömning av vilka förhållanden som de anser har bidragit till denna förbättring. De har fått välja ut tre förhållanden av åtta och rangordnat de tre. Dessa har poängbedömts så att den viktigaste har getts tre poäng, den näst viktigaste två och den tredje viktigaste ett poäng. Resultatet visar att faktorn ”Vi har fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans” är den som utan vidare har störst betydelse. Därefter kommer förhållandet att man har fått bättre utbildning och information, medan de båda alternativ som handlar om faktorn samarbetsförmåga kommer längre ner på listan (se tabell 9). Detta mönster gäller i stort sett för alla de elva bolagen.

En liten andel har angett att det skett försämringar i samarbetet på arbetsplatsen (15 procent). I de fall där detta förekommer är det särskilt tre förhållanden som framförs, och som har ungefär lika stor vikt: ”En eller flera har känt sig orättvist behandlade i lönesystemets bedömningsfaktorer”, ”Bristande ledarskap från chef/arbetsledare” och ”Vi har blivit färre anställda och det har betytt ökad stress” (se tabell 10.).

Ska man tro dessa resultat (från tabellerna 8 - 10) spelar de individuella bedömningsfaktorerna en liten roll för utvecklingen av samarbetet på arbetsplatserna.

Vi ställde också frågan till metallarna om deras vilja att förbättra sin samarbetsförmåga hade påverkats av att man infört metoden med individuella bedömningsfaktorer, utan att vi specificerade några särskilda faktorer. Den frågan gav resultatet att 40 procent anser att samarbetsviljan hade ändrats i ”Positiv” riktning, medan 13 procent angav att den ändrats i ”Negativ” riktning. 40 procent menade att ingen förändring skett (se tabell 11). Detta resultat skulle kunna tolkas så att bedömningsfaktorerna i viss utsträckning har en positiv effekt på viljan att samarbeta, men andra förhållanden spelar en betydligt större roll, vilket är det resultat som framgår av tabell 9. Om man jämför de bolag som har faktorn samarbetsförmåga uttalad i sina bedömningssystem med de som inte har det föreligger ingen nämnvärd skillnad (se tabell 11); metallare i bolag med uttalad faktor har alltså inte påverkats mer än andra när det gäller samarbetet.

Av det skulle man kunna dra slutsatsen att samarbetsförmåga som uttalad faktor i ett lönesystem är av ringa eller utan betydelse för att utveckla samarbetet på arbetsplatsen. Hela frågan är komplicerad och resultaten är inte entydiga. Men att effekten av individuella bedömningsfaktorer på samarbete är svag bekräftas i intervjuerna med cheferna. I



varje fall två av dem menar att det är svårt att bedöma om den individuella lönesättningen leder till önskvärt resultat. En chef uttryckte saken ungefär som så att egentligen är systemet till för att belöna dem som redan är bra på att producera och har det önskvärda beteendet.

### **Chefernas betydelse**

Det är emellertid uppenbart att lönesättande chefer spelar en roll för vilken legitimitet systemen med individuella bedömningsfaktorer får, hur cheferna tillämpar den individuella lönesättningen, med eller utan uttalade faktorer. Chefernas agerande överhuvudtaget påverkar självfallet också samarbetet i grupperna. I intervjuerna med de fyra cheferna och de fackliga företrädarna görs den generella bedömningen att chefernas arbetsätt och beteenden är viktiga för de målstyrda gruppernas sätt att arbeta och samverka. Resultaten från enkätundersökningen visar att i de bolag där metallarna gör en positiv bedömning av sina chefer (information om löneutfallet, tabellerna 4 och 6), där är man i stort sett också minst negativ till systemet med individuella bedömningsfaktorer (tabell 2). Sambandet framgår av tabell 12, som visar en korrelering mellan resultaten i tabell 4 och resultaten i tabell 2.

Såldes stödjer den här studien det rätt självklara sambandet att om lönesättande chefer är ”bra” på att informera sina medarbetare om löneutfallet efter en individuell bedömning och chefens motivering hyggligt stämmer överens med medarbetarens, då ökar legitimiteten för individuell lönesättning. Men det säger ingenting om vilken effekt individuell lönesättning och individuella bedömningsfaktorer har på t ex samarbetet i arbetslag. Men studien visar att chefens sätt att förklara löneutfallet för medarbetarna har ett visst samband med hur samarbetet på arbetsplatsen ser ut, vilket framgår av tabell 13. I de bolag där metallarna anger att cheferna är bra på att förklara löneutfallen, där uppges samarbetet vara bättre än i bolag med chefer som i relativt hög grad ger en ”Dålig” förklaring.

Av tabell 14 framgår att 17 procent av metallarna menar att deras relationer till chefen har påverkats ”Positivt” och en lika stor andel menar att relationerna påverkats ”Negativt” av att cheferna bedömer medarbetarnas insatser och förmågor. Hela 60 procent har angett att det inte skett några förändringar i relationerna till chefen. Det förekommer skillnader mellan bolagen i denna fråga, men dessa är inte dramatiska.

Vi kan konstatera att i de fall där metallarna anger att deras relation till lönesättande chef har påverkats positivt har samarbetet i gruppen/på arbetsplatsen förbättrats mer under senare år än i bolag där relationen till chefen har försämrats (se tabell 15).

### **Tjänstemannafiering av lönesättningskulturen – hemliga löner**

Metallarbetare har sedan länge haft öppna löner, dvs. alla har vetat vilken lön arbetskamraterna har. I stort sett lika länge har de privata tjänstemännen haft hemliga löner; ingen eller få har vetat den andres lön. Med den nya arbetsorganisationen, nya typer av arbetsuppgifter och nya löneformer som månadslön håller metallarnas öppna lönesättningskultur på att minska i omfång. Vi bevittnar en tendens mot hemliga löner. I undersökningen på ABB visar det sig att endast en liten andel av metallarna har öppna löner (se tabell 16). Det är bara en tiondel av metallarna som anger att lönerna redovisas helt öppet, även den individuella delen. En tredjedel anger att lönerna är helt hemliga, i meningen att ingen vet vad den andre har i lön. I hälften av fallen anges att det förekommer ett slags officiellt hemlighetsmakeri om lönerna, men att arbetskamraterna berättar för varandra vad man får i påslag. Fackklubbar på ABB verkar över lag vara negativa till utvecklingen mot hemliga löner, men kan tydligen inte göra så mycket åt saken. Cheferna å andra sidan tycks i allmänhet vara positiva till fenomenet. Vad metallarna tycker vet vi inte. Men troligen är det så att fenomenet kommer att spridas vidare och att metallarna får en situation liknande den som tjänstemannakollegorna har. Ett av skälen till denna utveckling är att det finns flera vinnare om lönerna hålls hemliga. De anställda som inte får några lönepåslag behöver inte skämmas inför sina arbetskamrater och inte heller de som har fått lite, men som hade räknat med att få mera. De chefer som har svårigheter att förklara varför man differentierar lönerna efter individuella bedömningar har lättare att undslippa att öppet redovisa motiven för differentieringen.

### **Sammanfattning av enkätstudien**

Resultaten från enkätundersökningen visar för det första att legitimiteten för lönesystem med individuell bedömning, med eller utan faktorer, fortfarande är svag på ABB-bolagen bland metallarna. Detta trots att man har haft den här typen av lönesystem i mellan fem och åtta år. Det finns flera tänkbara förklaringar till denna brist på legitimitet. En är att

många anställda upplever orättvisor av olika slag i systemet. Det kan vara fråga om brist på likabehandling från chefernas sida och att de lönesatta av detta och andra skäl upplever sig vara orättvist behandlade. Det finns utrymme för fjäsk och för att lönesättningen sker på basis av ovidkommande kriterier. En annan förklaring är att cheferna inte tillräckligt bra, och ibland inte alls, förklarar löneutfallen i samband med den individuella bedömningen, vilket betyder att den individuella delen av lönesystemet inte fungerar som signalsystem, inte ger någon återkoppling. Ibland är dessutom poängberäkningssystemen så komplicerade att sambandet mellan beteende och ekonomiskt utfall fördunklas. Bristen på överensstämmelse mellan chefsbedömning och medarbetarbedömning är ett uttryck för konflikten mellan den produktiva rättvisan och den behovsrelaterade. Studien visar emellertid att ju bättre lönesättande chefer är på att informera om löneutfallet och ju mer chefens motivering stämmer överens med medarbetarens, då ökar legitimiteten för individuell lönesättning. Det är ett samband som är naturligt. De stora skillnaderna mellan bolagen vad avser de anställdas attityder till individuell lönesättning förklaras delvis av hur väl cheferna fungerar i lönesättnings-sammanhang och i övrigt. Men även i de fall där chefer är bra på att förklara löneutfallen är legitimiteten för lönesystemet trots allt relativt låg. Det faktum att andelen som inte känner till systemet har ökat sedan 1994 stärker inte systemet legitimitet, snarare tvärt om. Generellt sett vågar man nog dra slutsatsen att samarbetet på ABB-bolagen har förbättrats en del. Men det beror inte så mycket på, om alls, på den individuella lönesättning (med faktorn "samarbete"). Det är snarare det förhållandet att lagmedlemmarna har fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans som har störst betydelse, men också att de har fått bättre utbildning och information. Något överraskande visar undersökningen att metallarnas traditionella kultur med öppna löner håller på att kollapsa. Trenden mot hemliga löner är stark. Det innebär att lönesättningskulturen blir lik tjänstemännens.

## Teorier och studier om arbetsmotivation, samarbete och lärande i arbetsgrupper

Som nämndes inledningsvis är kraven på företagen sådana att deras verksamheter måste bedrivas effektivt och samtidigt utvecklas i en riktning som tillfredsställer de krav kunderna ställer. Viktiga villkor för att uppnå detta är att de anställda har förutsättningar att åstadkomma ett bra arbetsresultat (vad avser mängd och kvalitet) och att de omorienterar mot nya kompetenser och nya arbetssätt, dvs. fokuserar på rätt saker. För anställda i den direkta produktionen innebär det att de måste vara mångkunniga vad avser själva tillverkningsarbetet och att de lär sig nya arbetsuppgifter som t ex tillverkningsplanering och produktionsuppföljning och arbetssätt som är riktade mot kunder och underleverantörer. Det förutsätter också att de kan samarbeta i grupp då arbetet i allt större utsträckning sker i målstyrda grupper och i projektgrupper för utveckling och ständig förbättring.

En tanke är att man med yttre belöningar, lönen som medel, ska förmå de anställda att leverera goda arbetsresultat, uppvisa önskvärda beteenden och att lära sig nya arbetsuppgifter och förhållningssätt i arbetet. Ibland resonerar vi som om det skulle föreligga ett direkt samband mellan önskvärt beteende och goda arbetsinsatser å ena sidan och ekonomiska belöningar (och bestraffning) å den andra. Enligt le Grand är avsikten med lönesystem för många arbetsgivare att ”belöna beteenden som arbetsgivaren anser är önskvärda. Belöningen antas alltså motivera den anställda att uppvisa detta beteende” (le Grand 1998, s. 355). Vroom och Deci, två amerikanska belöningsforskare, kritiserade emellertid tidigt de som ”antar att en person kommer att bli motiverad i arbetet om belöningar och bestraffningar är direkt kopplade till prestationen” (i Lawler 1994, s. 255. Se också Vroom 1995).

Det finns rätt lite forskning som stöder tesen att goda arbetsprestationer och önskvärt beteende direkt kan frammanas med en yttre belöningsfaktor som lön, annat än kortsiktigt och under speciella omständigheter. Det verkar snarare vara så att ekonomiska belöningar vanligen spelar en ganska liten roll för hur anställda mer långsiktigt upplever arbetet, betar sig och presterar i arbetet. För att ge en fingervisning om hur sambanden kan se ut när det gäller våra mål med arbetet refereras till en studie som gjordes av Barn- och ungdomsdelegationen för något år sedan. Den

handlar om vilka mål i arbetslivet ungdomar (mellan 16-29 år) har när de uppnått en ålder av 35 år. Av de nio angivna målen visar det sig att målet ”att få hög lön och andra materiella förmåner” kom sist, medan faktorer som ”att ha ett arbete med trevliga arbetskamrater”, ”att arbetet bidrar till att utveckla min personlighet”, ”att man får vara med och fatta viktiga beslut” och ”att jag har möjlighet att skapa bra kontakter” spelade en större roll (*Ny tid – nya tankar?* 1998, s. 114). Ett viktigt mål för oss i arbetet (i varje fall som unga) verkar vara att vi vill uppnå ett slags arbetstillfredsställelse som har med sociala relationer, egen utveckling och inflytande i jobbet att göra och mindre med ekonomiska belöningar. Men detta betyder inte att lönen skulle vara utan betydelse för oss eller att vi vill avstå från högre löner. Lönen som reproduktionsmedel är av avgörande betydelse för anställda. Tolkningen av resultatet från nämnda studie är att lönen har en relativt sett mindre betydelse än andra faktorer på jobbet när det gäller *målet med arbetet*. Som sagt tidigare utgör lönen för anställda det helt avgörande medlet för reproduktion och för möjligheten att öka levnadsstandarden och livskvalitén. Av det skälet vill anställda få högre lön. Vilken roll spelar då lönen i förhållande till andra faktorer när det gäller att åstadkomma goda arbetsresultat och nya arbetssätt?

Uppkomsten av goda arbetsresultat och viljan att lära nya saker och förhållningssätt i jobbet beror på en mängd olika saker och hur dessa är kombinerade i förhållande till varandra. Ett bra arbetsresultat är beroende av de anställdas formella kompetens, erfarenheter i arbetslivet, företagsklimatet, ledningsstrategier och hur dessa praktiskt tillämpas. Dessutom beror arbetsresultatet på hur arbetet är organiserat, den fysiska utrustningen på arbetsplatsen och kvalitén på råvaror och komponenter etc. (le Grand 1998). Ett bra arbetsresultat är också beroende av hur motiverade de anställda är i arbetet, hur de kan samarbeta och hur de lär sig nya uppgifter och arbetssätt. Av den mängd förhållanden som bestämmer prestationen och förhållningssättet i arbetet ska vi titta närmare på tre. Och frågorna lyder: Vilka är förutsättningarna för att anställda ska bli *motiverade* att göra goda arbetsresultat, att de kan *samarbeta i grupp* och att de *lär sig* nya saker i arbetet? Vilken roll kan yttre belöningar som lön spela i sammanhanget? Vi ska göra några nedslag i forskningslitteraturen om arbetsmotivation, samarbete och lärande i grupp och se vad man där anser främja dessa tre processer. Frågan om samarbete i grupp är av särskilt intresse här eftersom den tas upp i vår ABB-studie. Som framgått har vi i undersökningen ställt frågor om vad

som kan tänkas påverka metallarbetarnas samarbetsförmåga och vilken roll individuella bedömningsfaktorer spelar för denna.

I den mån löns roll för motivation, samarbete och lärande i arbetsgrupper diskuteras i litteraturen är det lön och löneökningar generellt sett, inte olika lönesystem som t. ex individuell lönesättning. Det betyder att om man kommer fram till att "lönen" har betydelse för t ex arbetsmotivationen, så är det inte säkert att individuella bedömningsfaktorer har det.

### **Arbetsmotivation**

I en nyligen genomförd studie om individuell lönesättning på det kommunala området (den omfattar samtliga kategorier anställda) framgår att "lönefrågorna har ett svagt samband med motivationen och arbetsresultatet" (Carlsson och Wallenberg 1999, s. 48). De faktorer som spelar en större roll för de kommunanställdas motivation och goda prestationer är "arbetets inbyggda möjligheter till lärande och personlighetsutveckling" och att den anställde har hög grad av "självständighet och inflytande i arbetet". Enligt författarna är dessa samband mycket starka och de menar att autonomi och kompetensutveckling är "verkliga nyckelfrågor för att stärka motivationen i arbetet" (a. a. s. 48). Eftersom lönen spelar en så liten roll för de anställdas motivation i arbetet skulle en tolkning kunna vara, enligt författarna, att en strävan mot individuella och differentierade löner inom det kommunala området är ganska ointressant. Men de gör också en annan tolkning som går ut på att lönen "i dagsläget" inte är viktig för arbetsmotivationen, men skulle, rätt utformad, kunna vara det. Författarna hänvisar till att många kommunalt anställda inte anser sig kunna påverka lönen genom den egna insatsen, vilket betyder att dessa anställda refererar bl a till den beteenderelaterade lönerättvisan. Men är det inte detta som är problemet med den andra tolkningen? Det blir de anställdas principiella positiva inställning till individuell bedömning som ligger till grund för tolkningen och inte den praktiska tillämpningen; det är när chefer av kött och blod skall omsätta principerna i praktiken som problemen uppstår.

I en studie om individuell lönesättning på det statliga området framgick att "ekonomiska belöningar värderas lågt i förhållande till andra faktorer" (*Lön och lönesättning – 1000 chefers erfarenheter*, 1997, s. 5). Faktorer som hade mycket större betydelse för arbetet var "viktigt arbete", "intressanta arbetsuppgifter", "frihet att ta initiativ" "trevliga

arbetskamrater”, ”kontakt med människor” och ”bra arbetstider”. De tre senare faktorerna var särskilt viktiga för kvinnor (a. a., s. 6).

Att chefer och medarbetare har olika uppfattningar om hur den individuella lönesättningen går till framgår av studien ovan. I den anges att nio av tio chefer anser att de har lätt att bedöma sina medarbetares resultat. Samtidigt är det bara fyra av tio medarbetare som har förtroende för sin närmaste chefs förmåga att bedöma medarbetarna. Och sist men inte minst: ett viktigt resultat av undersökningen är att det är ”en allmän uppfattning bland de tillfrågade att ”lönesättningen inte är särskilt rättvis”. I rapporten anges att cheferna dock var ”något mer positiva än medarbetarna”(a.a., s. 6).

Resultaten från de båda studierna bekräftar i stort sett tidigare forskning om arbetsmotivation. För att ta ett annat svenskt exempel: Pierre Schou (1991) visar i sin studie om svenska ingenjörer att yttre belöningar som lön spelar en liten roll för deras arbetsmotivation. Enligt hans resultat är det särskilt två förhållanden, två ”sturfaktorer”, som är gynnsamma för arbetsmotivationen. Den ena faktorn handlar om att ha kundkontakter eller att utveckla redan befintliga. Personer med hög grad av kundkontakt hade tydligare mål, fick mer återkoppling på målen och i arbetet överhuvudtaget. Den andra faktorn handlar om att de anställda deltar i själva målformuleringsprocessen. Och deltagandet i målformuleringsprocessen var den faktor som starkast skilde högpresterande ingenjörer från övriga. Slutsatsen är att en hög grad av inflytande i arbetet leder till hög motivation och därmed goda prestationer. Edward E Lawler III, en av de stora auktoriteterna på belöningar och belönings-system i arbetslivet, drar samma slutsats från sin och andras forskning. Han framhåller att faktorer som goda anställningsvillkor, rättvisa löner, säkra jobb och utveckling i arbetet kan bidra till en hög motivation i arbetet (Lawler 1991 och Lawler 1994).

När det gäller kundkontakternas betydelse för goda prestationer hos målstyrda arbetslag har detta framhållits av Brulin och Nilsson (1997). I en engelsk studie fann Wright och Edwards (1998) att arbetsmotivationen i målstyrda grupper ökade när dessa grupper blev kundstyrda, vilket bl a berodde på att ”arbetarna blev mer medvetna om produktmarknadens villkor och hur dessa villkor påverkade den egna sysselsättningen” (Wright och Edwards 1998, s. 84).

Men betyder då inte ekonomiska belöningar någonting för arbetsmotivationen? Kan man t.o.m. vara missnöjd med sin lön och ändå göra ett bra jobb? Ett svar på dessa frågor är att det finns gränser för hur

man kan behandlas ur lönesynpunkt utan att motivationen minskar. Om man t ex under ett antal år inte får några löneökningar till skillnad från sina arbetskamrater, eller t.o.m. får sänkt lön, avtar sannolikt arbetsmotivationen. Vidare är det enligt Lawler så att om en anställd A som gör ett bra jobb ser att en annan anställd B, som gör ett dåligt jobb kontinuerligt får lika mycket lönepåslag som A då avtar arbetsmotivationen hos A, som dessutom ”starkt börjar överväga att byta arbetsplats” (Lawler 1994, s. 261).

Ekonomiska belöningar eller avsaknaden av ekonomiska belöningar kan under vissa omständigheter ha en direkt betydelse för arbetsmotivationen. Sambandet lön och arbetsprestation verkar vara starkare om det rör sig om anställda som utför bundna och okvalificerade arbetsuppgifter (de har en s k instrumentell hållning till arbetet) än anställda med kvalificerat och självständigt arbete. Som Robinson och Stern (1994) framhåller är anställda som har okvalificerade jobb mer beroende av yttre motivationsfaktorer än de som har kvalificerade jobb.

Men om lönen ska ha positiva effekter på arbetsmotivationen måste, enligt Lawler, arbetsresultatet enkelt och entydigt kunna mätas som t ex ofta är fallet för säljare. I tjänsteproduktion och i jobb där många anställda samverkar för att uppnå ett gemensamt resultat är detta svårt eller omöjligt. Kopplingen mellan belöning, motivation och prestation blir otydlig för den enskilde och därmed betyder belöningen lite eller ingenting för motivationen. (Lawler 1994 s. 262).

Lawler (1994) pekar på ett viktigt men ofta underskattat problem i diskussionen om lönesystem, nämligen att dessa system nästan uteslutande utformas så att de ska kunna omfatta alla anställda på ett företag. För att hårdra en smula menar Lawler att eftersom vi som individer motiveras av olika saker för att göra goda prestationer borde vi strängt taget utforma belöningsystemen så att de passar varje individ (Lawler 1994, s. 265). För vissa anställda betyder t ex ekonomiska belöningar mer än för andra. En del motiveras starkt av att kunna utvecklas i jobbet, för andra betyder det mindre eller ingenting. Anställningstrygghet som motivationsfaktor betyder olika för olika individer osv.

Några ord om sambandet mellan  *kreativitet* och ekonomiska belöningar. Förutom att det är gynnsamt för produktionen att anställda har hög motivation i arbetet är det också viktigt att de är kreativa, särskilt idag då allt fler företag introducerar system för ständigt förbättringsarbete (Nilsson 1999). Frågan är då vad som kan påverka de anställdas kreativitet positivt. Kan t ex individuella bedömningsfaktorer spela en



roll här? Ska man tro Robinson och Stern finns det inget positivt samband mellan yttre belöningar och kreativitet. Det är snarare tvärt om, och de visar på exempel där belöningar t.o.m. har dödat kreativiteten (Robinson och Stern 1998). Författarna menar också att den kreativitet som har utvecklats i de japanska kvalitetscirkelarna inte är beroende av ekonomiska belöningar. Framgångarna beror i stället på den inre motivationen. Enligt Deming, en av upphovsmännen till kvalitetsrörelsen, TQM, i Japan och indirekt Kaizen, kan en för stor tonvikt på den yttre motivationen t o m vara direkt kontraproduktiv. En viss yttre motivation kan visserligen bygga upp självkänslan hos anställda, men ”en total underkastelse under den yttre motivationen leder till nedbrytning av individen. En extrem yttre motivation krossar den inre motivationen” (i Robinson och Stern 1998, s. 78). Enligt en del psykologer, som t ex Teresa Amabile, som studerat kreativitet mer generellt, hämmar yttre belöningar kreativiteten hos bl a barn, konstnärer och vetenskapsmän. Risker med att lägga stor vikt vid yttre belöningar är att belöningen blir målet och ”det kreativa arbetet” bara medel för detta mål. Detta förhållande uppmuntrar oss att ta den snabbaste och säkraste vägen till målet, men inte nödvändigtvis den mest kreativa (i a. a.).

### **Samarbete i arbetsgrupper**

Eftersom allt fler anställda i produktionen arbetar i målstyrda grupper och arbetslag, är det viktigt att medlemmarna i lagen kan samarbeta och utveckla sin förmåga till samarbete. I forskningen om arbetsgrupper ”work teams” har man kommit fram till att det krävs ett antal förutsättningar för att arbetsgrupper ska bli effektiva, bli ”high performance teams”. Olika forskare betonar olika villkor, men här är en lista på ett antal som vanligen framhålls (se Tjosvold, 1991; Katzenbach och Smith, 1993; Marshall, 1995; Pucel och Fruehling 1997):

- Målen för arbetslagen ska vara tydliga.
- Lagen måste ha tillräckligt med befogenheter, ansvar och resurser (och kompetens) för att uppnå målen.
- Kommunikationen mellan gruppens medlemmar och ledningen måste fungera väl.
- Varje lagmedlem måste veta sina arbetsuppgifter och sin funktion.

Om man vänder på steken och ställer frågan vad som brukar brista i förutsättningar och vad som orsakar ineffektivitet i arbetsgrupper framhåller Nilsson och Hallberg (1996) särskilt följande tre problem:

- Brist på tid.
- Otydliga mål.
- Otydlig kommunikation mellan ledningen och arbetslagen.

Men det krävs självfallet också att lagmedlemmarna kan samarbeta för att laget ska utföra goda prestationer. För att åstadkomma detta brukar man peka på att lagmedlemmarna måste kunna kommunicera effektivt, dvs. ge kort och koncis information och ha förmåga att lyssna, kritisera och stödja varandra (Marshall, 1995; Eales-White 1997; Baker och Sala, 1997). Sist men inte minst, det måste finnas en kultur för öppet utbyte av information i laget och lagmedlemmarna måste dela med sig av sina kunskaper till de andra. Kittet i det effektiva gruppssamarbetet är *ömsesidigt förtroende* (Marshall, 1995, s. 67). Det innebär, som Rupert Eales White uttrycker det, att man ”frågar – lyssnar – utmanar och stödjer” och att man är ”öppen och ärlig”. Detta ömsesidiga förtroende är för övrigt av avgörande betydelse i framgångsrika nätverk (se t ex Putnam 1996 om företagsnätverken i norra Italien.)

Viktigt för samarbetet i arbetsgrupper är att ledaren (t ex produktionsledaren) har en god förmåga att stödja laget och dess medlemmar. En del menar t.o.m. att ledaren har en avgörande roll för lagets samarbete och prestationer (se t ex Lindström-Myrgård 1997).

Baker och Sala (1997) framhåller att vår samarbetsförmåga kan utvecklas genom träning och diskussioner om hur man samarbetar. Här kan ledare spela en viktig roll. Men lagmedlemmar blir också bättre på att samarbeta genom det faktum att de nöts mot varandra genom praktisk erfarenhet. De flesta blir således bättre på samarbete med tiden, eller som Baker och Sala uttrycker saken, ”teams grow up”. I vår ABB-studie utgör ”erfarenhet av att arbeta i grupp” den i särklass viktigaste faktorn för förbättringen av samarbete i grupp.

Veterligt finns det ingenting i litteraturen om arbetslag och samarbete som talar för att individuella belöningar skulle gynna lagets produktivitet och utveckling. Belöningsystem som berör hela gruppen/laget (gruppbonus) kan dock ha en positiv effekt på prestationerna. Avgörande för att lagen ska bli högpresterande är i stället, som nämnts ovan, att lagmedlemmarna har befogenheter och ansvar, är väl informerade, att dialogen mellan arbetslag och chefer fungerar bra, samarbetet i laget

fungerar etc. Om lagen får belöningar för utförda prestationer eller inte, med allt detta givet, verkar inte ha så stor betydelse (Tjosvold 1991). Ska man ha prestationsrelaterade belöningar bör dessa i så fall vara kollektiva. Med stöd av ett stort antal forskningsrapporter menar Tjosvold att kollektiva belöningar, där människor samarbetar i grupp, framkallar mer av individuell produktivitet och kollektiv dito, social solidaritet, självuppskattning och ansvar gentemot andra, jämfört med individuella belöningar som riskerar att leda till konkurrens och oberoende. Det lär heller inte finnas bevis för att individer jobbar mer effektivt i grupp genom att de bli individuellt belönade jämfört med att hela gruppen belönas. Det visar sig också att de flesta anställda finner konkurrensdrivande belöningar orättvisa och att de dessutom skapar stress (a. a.). Eales-White menar att belöningsystem i grupper ”som är individbaserade och som fördelar positiva/negativa ekonomiska belöningar utifrån i vilken utsträckning man uppnått kvantifierade mål, uppmuntrar konkurrens mellan individer och motverkar samarbete i grupper” (Eales-White 1997, s. 27). Effekterna av individuella belöningar i arbetsgrupper kan mycket väl vara att den öppna informationen och kunskaps-spridningen i gruppen går förlorad, eftersom kunskaper och information kan utnyttjas av individerna med syftet att dessa ska bidra till att de får individuella belöningar – därmed försvagas samarbetet. När det gäller sambanden mellan belöning, samarbete och goda prestationer i arbetslag, kan det te sig lite märkligt att man så ofta finner samarbetsförmåga som en viktig faktor bland individuella bedömningsfaktorer. Ska man tro forskningen på området borde man avstå från att använda samarbetsförmåga som belöningsfaktor i kollektiva sammanhang.

När samarbetet i arbetsgrupper inte fungerar, vilket kan inträffa både med och utan individuella bedömningar, riskerar en mängd olika för produktiviteten negativa processer att utvecklas. I stället för att ägna sig åt arbetsuppgifterna engagerar sig gruppmedlemmarna åt att utöva kontroll över varandra, bilda kottier, identifiera fiender i och utanför gruppen etc. (Rioch 1984). Risken är också stor att gruppen eller delar av den utvecklar strategier för motstånd mot förändring som förhindrar varje form av lärande och framväxten av nya arbetsätt (Argyris 1985).

## **Lärande**

En viktig förutsättning för att företag ska bli effektiva och utvecklas är att de anställda kontinuerligt lär sig nya saker i arbetet, vilka svarar mot nya

marknadskrav och rationaliseringsstrategier. Det är ett lärande som vanligen sker parallellt med eller direkt kopplat till den löpande produktionen. Det blir allt vanligare att detta lärande sker i grupp; i produktionen sker det ofta inom ramen för målstyrda arbetslag (Nilsson 1999). Vad säger forskningen om vilka förutsättningar som bör gälla för att denna typ av lärande ska äga rum och bli effektiv?

Olsson (1996) har undersökt personalens lärande inom barnomsorgen. Och den lärprocess som finns där kan man anta förekommer också på andra typer av arbetsplatser, med t ex industriell produktion. Enligt Olsson kan, förenklat uttryckt, lärandet i grupp idealt sett gå till på följande sätt. Genom konkreta handlingar i arbetet uppstår problem, som kan vara relaterade till kundkrav, tillverkningsflödet, ergonomin eller kapitalets effektiva användning. Detta leder till att en eller flera enskilda i gruppen reflekterar över problemet och därefter följer att medlemmar kommunicerar om och reflekterar över problemet. Denna process leder i sin tur till förslag om nya delvis gemensamma aktiviteter. Ur dessa förslag växer det fram nya arbetsuppgifter och regler för hur arbetet ska utföras. Nya problem uppstår som beror på nya kundkrav och krav på effektivisering etc. Vilka förutsättningar bör gälla för att denna positiva lärandespiral ska komma till stånd?

I litteraturen om lärande i organisationer och grupper betonas dialogens och reflektionens betydelse (Senge 1995 och Granberg 1996). Men en förutsättning är naturligtvis att det finns utrymme i tid och rum för reflektion och dialog om problem och förbättringsmöjligheter (Brulin och Nilsson 1997 och Ellström och Kock 1999). Det är vidare viktigt att dialogen och reflektionen leder fram till att gruppens medlemmar får en gemensam förståelse av vad som ska göras och hur det ska göras (Olsson 1996). Det behöver inte betyda att alla tycker lika. En annan förutsättning är att det finns tydliga mål och strategier som anger riktningen på lärandet och kompetensutvecklingen och relevanta nyckeltal som ger återkoppling från resultaten av de nya arbetssätten (a. a.). Enligt Berger (1999) och Hart (1999) är detta av avgörande betydelse vid effektivt förbättringsarbete, där lärandet ingår som en viktig del.

Centralt för ett effektivt ”kollektivt lärande” är att den information och kunskap som medlemmarna i arbetsgrupper har blir tillgänglig för alla (Dixon 1999). Detta kunskapsutbyte är således viktigt för både samarbetet och lärandet i gruppen. Enligt Dixon blir lärande i arbetsgrupper effektivt om gruppens medlemmar diskuterar med varandra som jämlikar jämfört med om de befinner sig på olika nivåer i en hierarki

av något slag. De med låg status etc. har svårt att göra sig gällande i förhållande till de med hög. Ty "utan det fria flödet av idéer, blir lärandet starkt begränsat" (Dixon 1999, s. 52). Det betyder att t ex målstyrda arbetslag bör ha en stor självständighet när det gäller att förändra arbetsprocessen och att lära sig nya arbetssätt (se Nilsson 1999).

I litteraturen om lärande i grupp behandlas frågan om yttre belöningars roll för lärandet sparsamt. Men rätt lite verkar tala för att denna typ av belöningar skulle ha några positiva effekter. Nancy Dixon, pekar i stället på vilka negativa effekter individuella yttre belöningar kan ha på gruppens lärande. Risken är, som i fallet med gruppsamarbete, att det öppna utbytet av kunskaper och information avtar. Dixon hänvisar bl a till stålföretaget Chaparall Steel i USA, som är berömt för sina effektiva läroprocesser i produktionen och som under många år varit ett av världens mest konkurrenskraftiga specialstålverk. För att inte äventyra det effektiva utbyte av idéer som förekommer mellan medlemmarna i stålverkets arbetslag har man medvetet avstått från att införa individuella bedömningsfaktorer. Man vill inte spoliera lagmedlemmarnas "gemensamma ägande av problem och problemens lösningar" (Dixon 1999, s. 77). I stället bestäms stålarbetarnas lön av befattningsutvecklingen, "skills accumulation", och ett bonussystem som är beroende av vinsten i företaget.

### **Sammanfattning**

De slutsatser man kan dra från presentationen av vad forskare menar påverka arbetsmotivation, samarbete och lärande i arbetsgrupper och hur ekonomiska belöningar påverkar dessa processer är följande: För det första är sambanden mellan yttre belöningar och prestationer och beteenden i arbetet mycket komplicerade. Det finns en mängd förhållanden som påverkar de båda senare, av vilka arbetsmotivation, samarbete och lärande i grupp spelar en viktig roll. Det som kanske i störst utsträckning leder till hög motivation i arbetet är att de anställda har stort inflytande över det egna arbetet. Viktiga förutsättningar för effektivt samarbete i arbetslag är framför allt att målen för arbetslagen är tydliga, att varje lagmedlem vet sina arbetsuppgifter, att lagen har befogenheter och resurser att nå målen och att kommunikationen mellan gruppens medlemmar och ledningen fungerar väl. Det som utgör kittet för det effektiva gruppsamarbetet är det ömsesidiga förtroendet inom gruppen. Samarbetsförmågan kan utvecklas genom träning och diskussioner om

hur man samarbetar. Många av oss blir således bättre på att samarbeta genom praktisk erfarenhet. Den viktigaste förutsättning för lärande i arbetet är naturligtvis att det finns utrymme i tid och rum för dialog och reflektion. Det är vidare viktigt att de anställda får effektiv återkoppling från resultaten av gjorda insatser; man lär av misstagen. Det som vidare gynnar den kollektiva lärprocessen är att alla får tillgång till information.

Ekonomiska belöningar verkar inte ha någon nämnvärd effekt på vare sig lärande eller förmågan till samarbete. Arbetsmotivationen kan dock påverkas positivt av denna typ av belöningar, men vanligen är det så att lönen spelar större roll i detta sammanhang för de som har enkla och okvalificerade jobb än för de med kvalificerade. Av detta skulle vi kunna dra slutsatsen att individuell lönesättning (individuell bedömning med eller utan faktorer) har ingen eller ring positiv effekt på lärande, samarbete och arbetsmotivation.

## Haldex – erfarenheter från ett systemskifte

Efter löneundersökningen på ABB fick vi möjlighet att genomföra en mindre studie vid företaget Haldex Brake Products i Landskrona (Bergström och Nilsson 2000). Företaget har drygt 500 kollektivanställda metallarbetare och är underleverantör till bilindustrin. Det som gör Haldex intressant är att man förra året lämnade ett system med individuella bedömningsfaktorer och införde ett system med klossar, benämnt lönematrix. I det gamla systemet hade lönesättande chefer att göra individuella bedömningar utifrån sex faktorer. I det nya systemet bedöms metallarna inte längre efter hur de utför arbetet, utan efter om de uppfyller de arbetskrav som renderar ytterligare en kloss med tillhörande lönetillägg. Det är alltså antalet arbetsuppgifter den anställde utför som bestämmer lönen.

Anledningen till att man bestämde sig för att byta från ett subjektivt system till ett mera objektivt var dels att många anställda upplevde sig orättvist behandlade i samband med lönesättningen, dels att många arbetsledare upplevde att relationerna till personalen försämrades på grund av missnöjet med den individuella lönesättningen. Den upplevda orättvisan vid lönesättningen hade sin grund i att cheferna favoriserade vissa och missgynnade andra, men också att de faktiskt inte visste hur gruppen och dess medlemmar arbetade, vilket ledde till godtycklig bedömning.

Av undersökningen framgår att metallarna över lag tycker att det är avgörande för samarbetet i arbetsgrupperna att alla medlemmarna känner sig rättvist behandlade vid lönesättningen (lika behandlade). Undersökningen visar vidare att det nya systemet upplevs mer rättvist än det gamla (likabehandling och personligt upplevd rättvisa). Men det betyder inte att det nya systemet är utan problem. En fjärdedel upplever sig orättvist behandlade när det gäller deras inplaceringen i klosssystemet. Berörda upplever sig vara mer kvalificerade i jämförelse med chefernas bedömningar. Andra upplevda orättvisor är att man inte har fått allt man gör beskrivet i klosssystemet eller att man helt enkelt inte fått möjlighet att utföra fler och nya arbetsuppgifter bl a på grund av underbemanning. Dessa orättvisor beror till en del på att det förekommer favoriseringar från produktionsledarnas sida när det gäller arbetsutvecklingen i matrixsystemet. Ett annat problem som framförs av metallare i undersökningen är att det går för snabbt att ”uppnå full pott” i matrixen. En del

skaffar sig snabbt alla kompetenser som finns i systemet och därefter avtar möjligheterna till löneutveckling. I det gamla systemet kunde detta kompenseras med individuella tillägg.

Ett argument för det gamla systemet med individuell bedömning, vilket förekommer bland de som är positiva till det, är att det ”lönade sig att anstränga sig och visa engagemang”. De hänvisar till den beteendelaterade lönerättvisan som det nya systemet inte tar hänsyn till.

Systemskiftet har enligt undersökningen också lett till förbättrade relationer mellan chefer och medarbetare, vilket var arbetsgivarens främsta motiv för att byta ut det gamla lönesystemet. Denna konfliktreducering har förmodligen en positiv effekt på produktionen, då arbetet i högre grad kan fokusera på det väsentliga.

I undersökningen frågade vi också metallarna hur de ansåg att det gamla och det nya lönesystemet påverkade deras vilja att förbättra sig, vilket system som bäst understödde deras produktivitet. Resultat visar att det knappast finns någon skillnad mellan systemen i detta avseende. Detta skulle styrka tesen om att valet av lönesystem inte spelar någon större roll för de anställdas produktiva förmågor.



## Slutdiskussion

Det finns en hel del som talar för att individuell lönesättning – individuell chefsbedömning vid lönesättning – kommer att öka i omfattning för de löntagargrupper som tidigare hade andra löneformer. Det gäller särskilt anställda inom offentlig sektor, men också kollektivanställda inom den privata. I det senare fallet driver många arbetsgivare frågan och de ger utsikter om ökat löneutrymme i de lokala pottorna. Inom Metall har flera storklubbar nappat på detta. Därtill kommer den fortgående integrationen av tillverknings- och tjänstemannaarbete i produktionen med krav på lika villkor för arbetare och tjänstemän – medarbetareavtal. Utan referens till någon undersökning på området vågar man nog ändå påstå att systemet med individuella bedömningar har rätt stor legitimitet bland de privatanställda tjänstemännen. Det är svårt att tänka sig att t ex SIF och CF skulle vara beredda att överge den individuella lönesättnings centrala princip om att tjänstemännens ”duglighet” bedöms av lönesättande chef. Men att denna lönemethod har funnits sedan länge och är väl förankrad i tjänstemannaleden behöver inte betyda att den ur totalproduktivitetssynpunkt är mest rationell. Frågan är hur Metall kommer att hantera lönesättningsfrågan när förbundet får tätare förbindelser med SIF och CF i avtalsrörelserna.

Det som inom Metalls avtalsområde talar emot en fortsatt utveckling av individuella bedömningar är dels att Metall centralt är övervägande kritiskt till metoden liksom många fack-klubbar, dels att det finns omfattande problem när metoden skall tillämpas praktiskt. Kanske kommer fler företag än Haldex att utveckla alternativa lönesystem.

Med perspektivet att individuell lönesättning kan komma att expandera är det av stor vikt att undersöka hur denna löneform verkar i olika avseenden. Understödjer den en effektiv produktion av varor och tjänster och bidrar den till utveckling av verksamheterna? Bidrar den till de anställdas utveckling i jobbet? Hur påverkar metoden arbetsmotivation, lärande och samarbete på arbetsplatsen, viktiga saker för både anställda och produktionen? Denna studie har försökt ge ett bidrag till svaren på dessa frågor.

Denna undersökning och andra visar att legitimiteten för individuell lönesättning är svag bland de nya målgrupperna. Det beror bl a på att många anställda inte anser metoden vara rättvis. Det finns brister i likabehandling och i överensstämmelsen mellan chefernas och de an-

ställdas bedömningar. En avgörande svårighet är att när kriterier som initiativförmåga och samarbetsförmåga skall bedömas då bedömer man samtidigt den anställdes person, och det är självfallet en känslig sak. Och bedömningen bestäms av hur lönesättande chef upplever medarbetarens förmågor. Även om många anställda anser att den som gör ett bra jobb skall ha bättre betalt än den som gör ett mindre bra jobb, är det inte säkert att dessa är positiva till den metod som är avsedd att mäta dessa skillnader. Det beror på att olika rättviseuppfattningar kommer i konflikt med varandra. En svårighet vid lönesättning, och som tar sig starka uttryck vid individuell lönesättning, är att anställda utgår från sina behov och jämför sig med andra när lönerna diskuteras och skall sättas.

Ett ofta uttalat syfte med individuella bedömningar vid lönesättning är att chefen skall ge medarbetarna återkoppling via bedömningsfaktorerna, om sådana används, och att medarbetarna därigenom skall kunna förbättra sig. Av denna studie framgår att återkopplingen inte fungerar särskilt bra. Allmänt sett har inte yttre belöningar någon större positiv effekt på anställdas motivation i arbetet. Det gäller i ännu mindre grad de anställdas samarbetsförmåga och lärande i grupp. Det betyder att system med individuella bedömningar inte heller har en någon större effekt. Om dessa samband är så svaga borde man överväga att introducera andra lönesystem med kriterier som har en mer objektiv karaktär och är lätta att mäta. Man skulle då också eliminera de legitimitetsförluster som ett impopulärt lönesystem ger och de konflikter som uppstår p g a. upplevda orättvisor. Exempel på sådana objektiva kriterier är de traditionella, formella kvalifikationer, yrkeserfarenhet och arbetets svårighetsgrad. Men det rör sig också om kriterier som handlar om att man gör rätt saker ("matriser för viktiga nya arbetsuppgifter"). I det senare fallet skulle man tillfredsställa kravet om att lönen bör vara ett signalsystem som anger vilka arbetsuppgifter och kvalifikationer som är av vikt för konkurrenskraft och verksamhetsutveckling. Det kan handla om arbetsuppgifter kopplade till kund- och underleverantörskontakter, ständigt förbättringsarbete och projektarbete i samband med utveckling av produkter och processer. Därutöver kan man tänka sig inslag av kollektiva resultatbonusar, vilka är kopplade till centrala nyckeltal.

Men med den här sortens system bedöms inte hur den enskilde utför sitt arbete och betar sig på jobbet. Men det skulle hjälpligt kunna lösas genom att man har ett system med licensiering. När en lagmedlem t ex anser sig kunna utföra vissa arbetsuppgifter på ett adekvat sätt, vilket kvalificerar för löneökningar, genomgår vederbörande ett test. Om

lagmedlemmen klarar testet får han/hon sin licens och motsvarande lönetillskott.

Om effekterna av individuell lönesättning nu är så svaga och legitimiteten så låg, varför används då denna lönemodell? Är bristen på andra modeller en förklaring? Eller är det så att syftet med modellen är att belöna de mest produktiva och inte att locka den stora majoritet att förbättras sig? Eller vill cheferna genom den individuella lönesättningen ha möjlighet att behålla bra medarbetare i konkurrensen om arbetskraften? Eller är syftet att bädda för en harmonisering med tjänstemännens lönesystem?

Det är lätt att vara kritisk och hitta problem med individuell lönesättning. Men det alternativa lönesystem som diskuterats här, i vilket arbetskraven och matrisen utgör ett viktigt inslag är inte heller utan problem. Som framgår av fallet Haldex förekommer andra typer av orättvisor, vilka hänger samman med de anställdas inplacering i matrisen och utveckling i denna. Och hur produktiva och utvecklingsstödande är dess i praktiken?

Om parterna ute i företagen väljer denna senare modell kommer det att ställa stora krav på såväl företagets ledningar och chefer som fackklubbar att ständigt utveckla inte bara arbetsorganisationen utan också motsvarande lönesystem med klossar eller trappor. Risken är annars att de anställda snabbt ”slår i taket” vilket innebär att både arbets- och löneutvecklingen kan avstanna. Men här finns också en potential för både arbets- och verksamhetsutvecklingen: Istället för att i mer eller mindre reglerade former bedöma individers beteenden och egenskaper, vilket kan ta mycket resurser i anspråk, skulle parterna var för sig och tillsammans kunna lägga mer krut på utvecklingsfrågorna. Det arbetskravsrelaterade lönesystem kräver kreativa produktionsledningar och aktiva fack-klubbar.

I föreliggande undersökning visas också att kulturen med hemliga löner breder ut sig allt mer för metallarbetarna. Det fenomenet kan antas öka i omfattning. Innebörden av detta är att man som anställd inte kan jämföra sig med andra. I ett sådant läge är det svårt för de anställda att se om deras krav på olika rättvisor kan uppfyllas. Kanske är det så att det är just hemliga löner som är räddningen för system med individuella bedömningar. Men med hemliga löner ökar risken för godtycke. Det som möjligen till en del förklarar varför individuell lönesättning har hög legitimitet bland tjänstemännen kan vara ett deras löner vanligen är hemliga.

Som framgår av denna studie är Metall centralt kritisk till lönesystem med individuell chefsbedömning, samtidigt som ett större antal klubbar är positiva till systemet (med kritiska inslag). Hur uppfattas detta? Vilken legitimitet bland medlemmarna vinner klubbarna som är positiva när medlemmarna huvudsakligen är negativa till lönesystemet? Klubbarnas legitimitet hos medlemmarna kanske inte så mycket beror på vilket lönesystem dessa väljer att anta, utan det faktiska utfallet i pengar.

Givet de nämnda problemen med individuell lönesättning uppkommer frågan hur mycket resurser företag och förvaltningar skall lägga ner på att ta fram och utveckla denna typ av lönesystem, som alltså troligen har en rätt liten betydelse för produktionsresultatet. Kanske skulle mer resurser i stället satsas på chefsutveckling, urvalsförfarande vid chefstillättning och träning för chefer och medarbetare i att samarbeta. Denna studie och andra visar att valet av chefer har en stor betydelse för situationen på arbetsplatserna. Det gäller motivationen i arbetet, samarbetet, lärandet och trivseln i allmänhet.

## Litteratur:

- Ahl, Annelie och Bodil Ivarsson 1998: *Kompetensstege för vårdpersonal, Thoraxkirurgiska kliniken, Universitetssjukhuset i Lund, LÖV-programmet Rapport 19*, Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Affärsutveckling och lönesättning*, Sveriges Verkstadsindustrier, 1996.
- Argyris, Chris 1985: *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston, Pitman.
- Baker, David P. och Eduardo Salas 1997: "Principle for Measuring Teamwork: A Summary and Look Toward the Future", i *Team performance Assessment and Measurement - Theory, Methods, and Applications*, Michael T. Brannick, Eduardo Salas och Carolyn Prince (red.), London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Berger, Anders 1999: "Ständiga förbättringar som modell för organisationsutveckling", i *Ständig förbättring. Om utveckling av arbete och kvalitet*, (red.) Tommy Nilsson, Stockholm., Arbetslivsinstitutet.
- Bergström, P.O. och Tommy Nilsson 2000: *Haldex – erfarenheter från ett systemskifte*, Arbetspapper, ALI och LO:
- Bra lönebildning - företagets och medarbetarnas bästa affär*, SAF, 1993
- Brulin, Göran och Tommy Nilsson 1997: *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*, Stockholm, Rabén Prisma, 2:a uppl..
- Carlsson, Lage och Jan Wallenberg, *Lön – motivation – arbetsresultat*, Stockholm, Svenska Kommunförbundet och Arbetslivsinstitutet.
- Dixon, Nancy M. 1999: *The Organizational Learning Cycle – How We Can Learn Collectively*, Vermont, USA, Gower,. Second Edition.
- Eales-White, Rupert 1997: *Teambuilding – att utveckla arbetslag*, Lund, Studentlitteratur.
- Ellström, Per Erik och Henrik Kock 1999: "Ständiga Förbättringar som lärandeprocess", i *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*, (red.) Tommy Nilsson, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.

*Individuell lönesättning – Metallarbetarna på ABB*

Granberg, Otto 1996: *Lärande i organisationer – professionella yrkesgruppers strategier vid organisatorisk förändring*, Pedagogiska institutionen, Stockholms Universitet, doktorsavhandling.

Hart, Horst 1999. "Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring", i *Ständig förbättring. Om utveckling av arbete och kvalitet*, (red.) Tommy Nilsson, Stockholm., Arbetslivsinstitutet.

Katzenbach, Jon. R. Och Douglas K. Smith 1993: *The Wisdom of Teams*, Boston., Harvard Business School Press.

*Kollektivavtal mellan Sverige Verkstadsförening och Svenska Metallindustriarbetareförbundet 1998, 1999 (2000), 1998, Verkstad, Metall.*

*Konsten att sätta lön – En fråga om förnuft eller känslor* 1999: Arbetsgivarverket, Stockholm.

Lawler III, Edward E. 1990: *Strategig Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Lawler III, Edward E. 1994: *Motivation in Work Organizations*, San Fransisco. Jossey-Bass Publishers.

Lind, Erland 1961: *Lönedifferentiering – Industritjänstemän*, SAF, Stockholm.

Lindström-Myrgård, Kerstin 1997: *Effektiva arbetsteam*, Framsikt AB.

*Lön och lönesättning – 1000 chefers erfarenheter*, 1997: Stockholm, Arbetsgivarverket.

*Lönepolitik – Rapport från lönepolitiska kommittén SAF-SIF*, 1968

Marshall, Edward M. 1995, *Transforming the Way We Work – The Power of the Collaborative Workplace*, New York, American Management Association.

Nilsson, Peter och Fredrik Hallberg 1996: *Framtidens team – en studie över vad som skapar framgångsrika team*, Högskolan i Karlstad.

*Löneteknisk handbok* 1995: Stockholm, Svenska Metallindustriarbetareförbundet.

Nilsson, Tommy 1992: *Lokal lönebildning och arbetsutveckling för industritjänstemän* (en pilotstudie), Institutionen för arbetsvetenskap, KTH.

- Nilsson, Tommy 1993: *Lokal lönesättning i ny arbetsorganisation - beskrivning, analys och tre praktikfall*, Institutionen för arbetsvetenskap, KTH och SIF.
- Nilsson, Tommy 1999: "The Future Role of the Swedish Unions - Increased Local Cooperation for Production Development", i *Economy and Industrial Democracy*, Vol 20, Sage.
- Nilsson, Tommy 1999: "Ständiga Förbättringar – inledning", i *Ständig förbättring. Om utveckling av arbete och kvalitet*, (red.) Tommy Nilsson, Stockholm., Arbetslivsinstitutet.
- Norén Karl-Henrik 1998: *Individuell lönesättning för alla - en handbok för små och stora företag*, Stockholm, Sveriges Verkstadsindustrier.
- Ny tid – nya tankar? Ungdomars värderingar och framtidstro* 1998, Ungdomsstyrelsens utredningar 10, Barn- och ungdomsdelegationen. Inrikesdepartementet, Stockholm.
- Olsson, Jon 1996: *Kollektivt lärande – Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*, Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen, doktorsavhandling.
- Pucel, David. J. och Rosemary T. Fruehling 1997: *Working in Teams – Interaction and Communication*, Paradigm Publishing Inc.
- Putnam, Robert D. 1996: *Den fungerande demokratin – Medborgarandans rötter i Italien*, Stockholm, SNS Förlag.
- Rioch, Margaret J. 1984: "Wilfred Bions teorier om grupper", i *Grupprelationer – en antologi om förhållandet mellan individ, grupp och organisation*, (red.) Stefan Jern et. al., Stockholm, Natur och kultur.
- Robinson, Alan G. och Sam Stern 1998: *Kreativa företag*, Stockholm, Svenska förlaget.
- Röster om facket och jobbet. Synen på lönesättning och löneskillnader*, 1999, Rapport 2 av 5, LO.
- Schou, Pierre 1991: *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, IMIT, Handelshögskolan i Stockholm.
- Senge, Peter 1995: *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*, Stockholm, Nerenius & Santärus Förlag.

*Individuell lönesättning – Metallarbetarna på ABB*

*Svanholm, lönerna och verkligheten – en rapport från LO-anställdas samorganisation ABB Sverige, 1994, Svenska Metallindustriarbetareförbundet.*

Tjosvold, Dean 1991: *Team Organization, An Enduring Competitive Advantage*, New York., John Wiley & Sons.

*Utveckling i arbete för utveckling i lön: 1997. Metall.*

*Utvärdering av det goda arbetet – lönesystemens utformning och klubbarnas syn på lönesättningen 1999, Metall. Rapport.*

Wright Martyn, och Paul Edwards 1998: "Does Teamworking Work, and so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry", i *Economic and Industrial Democracy*, Vol 19, No, London, Sage.

Vroom, Viktor H. 1995: *Work and Motivation*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

Östman, Lena 1987: *Lönepolitik – företagets och chefens styrinstrument*, Stockholm, SAF.



## Bilaga 1: Tabeller

**Tabell 1. Svarefrekvensen för elva ABB-bolag.**

	Antal anst. metallarbetare	Antal svar	Svarefrekvens (%)
ROP, Robotar, V-ås	300	166	55,3
LVS, Lågspänningsställverk, V-ås	143	73	51,0
CRC, Utvecklingsbolag, V-ås	16	15	93,8
APR-T, Reläskydd, V-ås	194	114	58,8
Metering, Elmätarettillverkn. Karlskrona	32	24	75,0
FAX, Robotkringutrustning. Laxå	42	32	76,2
Kabeldon, Alingsås	108	53	49,1
CEWE, Elkomponenter, Nyköping	144	114	79,2
Coiltech, Kylare, Söderköping	142	65	45,8
Nordkomponent, Elkomponenter, Bollnäs	81	58	71,6
Distribution, Mellanspänningsställverk, Arboga	206	112	54,4
<b>Totalt</b>	<b>1408</b>	<b>826</b>	<b>58,7</b>

**Tabell 2.**

Sammanställning av svar på frågan: "Vad anser du om metoden att chefen fördelar pengar med hjälp av bedömningsfaktorer eller utan stöd i något lönesystem?" Fördelning i procent. Rangordnade bolag: Metering är det bolag på vilket metallarna är minst kritiska till att cheferna sätter lön... etc.

	Mycket bra/ Bra	Dåligt/ Mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	Känner inte till metoden	Ej svar	Totalt	n
Metering,	29	34	17	8	12	100	32
Coiltech	25	41	20	6	8	100	142
APR-T	23	46	20	4	7	100	194
FAX	19	32	16	31	2	100	42
Kabeldon	19	36	25	15	5	100	108
CEWE,	20	54	18	5	3	100	144
Nordkomponent	15	49	19	12	5	100	81
LVS	12	63	11	12	2	100	143
Distribution	9	40	5	30	16	100	206
CRC	7	47	20	7	19	100	16
ROP	9	68	13	4	6	100	300
Tillhör målstyrd grupp	16	50	16	11	7	100	946
Tillhör ej målstyrd grupp	15	55	15	7	8	100	184
Vet ej om grupp är målstyrd	14	50	14	14	8	100	278
<b>Samtliga</b>	<b>16</b>	<b>51</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>
Män	17	51	15	11	6	100	1084
Kvinnor	13	49	17	12	10	100	324

**Tabell 3.**

Sammanställning av svar på frågan: "Vad anser du om metoden att chefen fördelar pengar med hjälp av bedömningsfaktorer eller utan stöd i något lönesystem?" 1994 och 1999 års undersökningar. Fördelning i procent.

Jag anser att metoden är:	Mycket bra/Bra	Dåligt/Mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	Känner inte till metoden	Ej svar	Totalt	n
Samtliga 1994	14	59	20	4	3	100	3313
Samtliga 1999	16	51	15	11	7	100	1408

**Tabell 4.**

Sammanställning av svar på frågan: "Hur väl anser du att din chef/arbetsledare under de senaste åren har lyckats förklara varför just du fick din individuella lön eller din individuella del av lönen?" Fördelning i procent. Rangordnade svar: På Metering är man mest nöjd med chefernas förklaringar etc.

	Mycket bra/Bra förklarar	Dåligt/Mycket dåligt	"Dåligt"+ Chef ej	Varken bra eller dåligt	Min chef har ej förklarar	Ej svar	Totalt	n
Metering	72	21	(21)	7	0	0	100	32
APR-T	59	16	(20)	20	4	1	100	194
Kabeldon	42	20	(37)	17	17	4	100	108
CEWE	34	26	(37)	28	11	1	100	144
ROP	31	43	(51)	16	8	2	100	300
LVS	27	37	(52)	21	15	0	100	143
CRC	27	47	(53)	20	6	0	100	16
Coiltech	20	31	(54)	23	23	3	100	142
Nordkomponent	24	29	(62)	14	33	0	100	81
FAX	16	16	(66)	16	50	2	100	42
Distribution	10	27	(67)	18	40	5	100	206
Tillhör målstyrd grupp	36	27	(43)	20	16	1	100	946
Tillhör ej målstyrd grupp	30	34	(54)	15	20	1	100	184
Vet ej om man tillhör målst.gr.	24	34	(54)	17	22	3	100	278
<b>Samtliga</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>(48)</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>
Män	27	33	(52)	19	19	2	100	1084
Kvinnor	46	19	(32)	18	13	4	100	324

**Tabell 5.**

ABB-metallares uppfattningar om hur deras chefer har lyckats förklara varför de fått (inte fått) sina individuella lönedelar . 1994 och 1999 års undersökningar. Fördelning i procent.

Förklaringarna har varit:	Mycket bra/Bra	Dåligt/Mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	Min chef har ej förklarat	Ej svar	Totalt	n
Samtliga 1994	14	24	21	34	7	100	3313
Samtliga 1999	31	30	19	18	2	100	1408

**Tabell 6.**

Sammanställning av svar på frågan: "Om din chef/arbetsledare förklarade varför du fick din individuella lön eller lönedel, vad tycker du om motiveringen?" Fördelning i procent. Rangordnade svar: På APR-T är man mest positiv till motiveringen etc.

	Bra den stämmer väl/mkt väl med min uppfattning... jag känner mig rättvist behandlad .....	Dåligt, den stämmer inte/inte alls med min uppfattning...jag känner mig orättvist/mkt orättvist behandlad	Varken bra eller dålig motivering	Ej svar	Tot.	n
APR-T	66	22	9	3	100	185
Metering	54	29	17	0	100	32
Kabeldon	50	27	17	6	100	86
CEWE	45	24	26	6	100	128
LVS	42	40	16	2	100	121
Nordkomponent	39	28	28	5	100	54
ROP	39	44	16	1	100	267
Coiltech	35	29	33	3	100	105
FAX	33	27	33	7	100	20
Distribution	26	39	20	15	100	112
CRC	21	57	15	7	100	15
Tillhör målstyrd grupp	47	29	20	4	100	772
Tillhör ej målstyrd grupp	35	42	21	2	100	144
Vet ej om man tillhör målstyrd gr.	40	41	14	5	100	210
<b>Samtliga</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>1126</b>
Män	40	37	19	4	100	857
Kvinnor	53	33	20	4	100	269

**Tabell 7.**

Sammanställning av svar på frågan: "Vilken betydelse anser du att ett gott samarbete med de närmaste arbetskamraterna eller i er målstyrda grupp har för kvalitet och effektivitet på er arbetsplats? Med samarbete menas hjälpsamhet och att dela med sig av kunskaper." Fördelning i procent. Rangordnade svar: På Metering lägger man störst vikt vid att det föreligger ett gott samarbete...etc.

	Helt avgörande betydelse	Stor/mycket stor betydelse	Viss betydelse	Ingen betydelse	Ej svar	Totalt	n
Metering	33	67	0	0	0	100	32
LVS	40	56	3	1	0	100	143
FAX	25	69	0	3	3	100	42
ROP	38	55	5	1	1	100	300
CEWE	31	62	4	2	1	100	144
APR-T	30	63	4	2	1	100	194
Kabeldon	32	59	2	6	1	100	108
Coiltech	12	80	6	0	2	100	142
CRC	20	67	0	13	0	100	16
Distribution	26	57	5	6	6	100	206
Nordkomponent	39	36	21	0	4	100	81
Tillhör målstyrd grupp	30	64	4	1	1	100	946
Tillhör ej målstyrd grupp	34	53	6	4	3	100	184
Vet ej om man tillh. målst. gr.	30	58	3	5	4	100	278
<b>Samtliga</b>	<b>31</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>
Män	30	63	4	2	1	100	1084
Kvinnor	34	56	5	2	3	100	324

**Tabell 8.**

Sammanställning av svar på frågan: "Hur har samarbetet i din målstyrda grupp eller med dina närmaste arbetskamrater förändrats under de senaste åren?" Fördelning i procent. Rangordnade svar: På ROP har samarbetet förbättrats i störst utsträckning etc.

	Det har förbättrats	Det har försämrats	Ingen förändring	Ej svar	Totalt	n
ROP	48	17	34	1	100	300
APR-T	44	17	38	1	100	194
Kabeldon	40	11	49	0	100	108
LVS	38	19	43	0	100	143
CEWE	38	15	47	0	100	144
FAX	34	13	47	6	100	42
Nordkomponent	31	9	57	3	100	81
Coiltech	25	8	63	4	100	142
Distribution	29	20	48	3	100	206
CRC	20	20	60	0	100	16
Metering	21	17	62	0	100	32
<b>Samtliga</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>

**Tabell 9.**

Sammanställning av svar på frågan: "Om samarbetet har förbättrats, rangordna de tre viktigaste anledningarna till det." Fördelning efter poäng. Den procentuella fördelningen av poängen för varje bolag anges under antalet poäng. Rangordnade bolag: I bolag APR-T har individuella bedömningsfaktorer den största betydelsen för att samarbetet har förbättrats etc. Plustecknet vid sex bolag i vänsterkolumnen anger att de har faktorn samarbetsförmåga uttalad i sina system.

	Fler har fått mer betalt genom lönesystemets faktorer samarbetsförmåga	Fler har känt sig stimulerade av möjligheten att få mer betalt i lönesystemets faktorer samarbetsförmåga	Fler har känt sig stimulerade av annan del av lönesystemet	Gott ledarskap från chef/arbetsledare	Vi har fått bättre utbildning och information	Vi har fått större erfarenhet av att arbeta tillsammans	Vi har blivit fler anställda och det har betydtt mindre stress	Vi har fått ökat inflytande och det har blivit en rättvisare fördelning av arbetsuppgifterna	Antal poäng Totalt
APR-T	20 5%	71 18%	41 10%	53 13%	70 17%	116 29%	5 1%	26 7%	402 100%
Nordkomponent (+)	8 7%	11 10%	8 7%	7 6%	10 11%	48 44%	4 3%	13 12%	109 100%
Coiltech (+)	2 1%	24 15%	8 5%	9 6%	22 14%	68 43%	20 13%	4 3%	157 100%
LVS (+)	18 7%	20 8%	14 5%	12 4%	16 6%	129 48%	10 4%	49 18%	268 100%
FAX	3 4%	8 10%	4 5%	10 13%	9 12%	28 36%	8 10%	8 10%	78 100%
CEWE	10 4%	24 9%	22 8%	13 5%	47 17%	112 40%	9 3%	42 15%	279 100%
CRC	0	0	0	3	4	4	0	1	12
Metering (+)	3	3	5	9	7	9	0	0	36
Kabeldon (+)	0 0%	22 12%	2 1%	23 12%	51 26%	88 45%	4 2%	4 2%	194 100%
ROP (+)	16 3%	25 4%	22 4%	49 8%	139 22%	240 38%	78 13%	52 8%	621 100%
Distribution	7 3%	9 4%	5 2%	26 11%	52 21%	105 44%	0 0%	37 15%	241 100%
<b>Samtliga</b>	<b>87 4%</b>	<b>217 9%</b>	<b>131 5%</b>	<b>214 9%</b>	<b>427 18%</b>	<b>947 40%</b>	<b>138 5%</b>	<b>236 10%</b>	<b>2.397 100%</b>

**Tabell 10.**

Sammanställning av svar på frågan: "Om samarbetet har försämrats, rangordna de tre viktigaste anledningarna till det." Fördelning efter poäng.

	En eller flera har känt sig orättvist behandlade i lönesystemets bedömningsfaktorer	Bristande ledarskap från chef/arbetsledare	Vi har inte fått tillräcklig utbildning	Vi har blivit färre anställda som betytt ökad stress	Det finns de inte fått möjlighet till inflytande	Antal poäng Totalt
ROP	107 44%	74 30%	18 7%	34 14%	13 5%	246 100%
LVC	22 17%	35 27%	16 12%	47 36%	10 8%	130 100%
CRC	9 53%	0 -	6 35%	0 -	2 12%	17 100%
APR-T	36 21%	61 36%	9 5%	39 23%	26 15%	171 100%
Metering	13 41%	3 9%	5 16%	7 22%	4 12%	32 100%
FAX	8 36%	4 18%	10 46%	0 -	0 -	22 100%
Kabeldon	10 21%	2 4%	4 8%	22 46%	10 21%	48 100%
CEWE	13 15%	21 24%	14 16%	25 29%	14 16%	87 100%
Coiltech	13 33%	13 33%	7 17%	7 17%	0 -	40 100%
Nordkomponent	13 38%	11 32%	3 9%	6 18%	1 3%	34 100%
Distribution	31 17%	48 26%	33 18%	55 30%	17 9%	184 100%
<b>Samtliga</b>	<b>275 27%</b>	<b>272 27%</b>	<b>125 12%</b>	<b>242 24%</b>	<b>97 10%</b>	<b>1011 100%</b>

**Tabell 11.**

Svar på frågan om den egna viljan till samarbete har förbättrats av att man använder metoden med individuella bedömningsfaktorer. Fördelning i procent. Rangordnade svar: På APR-T är metallarna mest positiva etc. Plustecknet vid sex bolag i vänsterkolumnen anger att de har faktorn samarbetsförmåga uttalad.

	Mycket pos./ Positivt	Negativ/ Mycket neg.	Inte alls	Ej svar	Totalt	n
APR-T	62	4	27	7	100	194
Metering (+)	58	17	25	0	100	32
FAX	56	3	38	3	100	42
CEWE	43	6	49	2	100	144
CRC	40	0	53	7	100	16
Kabeldon (+)	40	10	43	7	100	108
Coiltech (+)	39	13	42	6	100	142
Nordkomponent (+)	37	14	41	8	100	81
LVS (+)	36	13	50	1	100	143
ROP (+)	31	18	44	7	100	300
Distribution	30	26	31	13	100	206
<b>Samtliga</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>

**Tabell 12.**

Sambandet mellan metallares uppfattningar om individuell lönesättning och chefens förmåga att kommunicera löneutfallen. (Från tabellerna 2 och 4).

Metallares uppfattningar om individuell lönesättning	Chefens förmåga att kommunicera löneutfallen enligt metallare			Totalt
	Bra- alternativ	Varken eller	Dålig- alternativ + Chef ej förklarad	
Bra- Alternativ	129 59%	27 12%	63 29%	219 100%
Varken eller	78 37%	72 34%	62 29%	212 100%
Dålig- Alternativ + Känner ej metoden	208 24%	153 18%	501 58%	862 100%
Totalt	415 32%	252 20%	626 48%	1.293 100%

**Tabell 13.**

Sambandet mellan hur cheferna lyckas förklara de individuella löneutfallen och förändringarna i samarbetet i grupperna/på arbetsplatserna. (Från tabellerna 4 och 8).

Förändring av samarbetet i gruppen/ på arbetsplatserna				
Hur väl chefen har förklarat löneutfallen	Samarb. har förbättrats	Ingen förändring	Samarb. har försämrats	Totalt
Bra-Alternativ	215 49%	174 40%	49 11%	438 100%
Varken eller	75 29%	155 59%	33 19%	263 100%
Dålig-Alternativ + Inte förklarat	224 34%	299 46%	133 20%	656 100%
<b>Totalt</b>	<b>514 38%</b>	<b>628 46%</b>	<b>215 16%</b>	<b>1.357 100%</b>

**Tabell 14.**

Sammanställning av svar på frågan: "Hur har din relation till din lönesättande arbetsledare eller chef påverkats av att hans eller hennes bedömningar av din förmåga och insatser i arbetet bestämmer en del av din löneökning?" Fördelning i procent. Rangordnade svar: På APR-T har man i högst grad utvecklat en positiv relation till lönesättande chef etc.

	Vår relation har påverkats Mycket positivt/Positivt	Vår relation har påverkats Negativ/Mycket negativ	Vår relation har inte påverkats	Ej svar	Totalt	n
ABB/APR-T, V	29	11	57	3	100	194
ABB/Kabeldon, Alinsås.	27	10	59	4	100	108
ABB/CEWE,	21	11	67	1	100	144
ABB/CRC, V	20	34	46	0	100	16
ABB/Nordkomp, Bol.	17	15	62	6	100	81
ABB/ROP, V	15	25	54	6	100	300
ABB/FAX, Laxå	13	6	69	12	100	42
ABB/Coiltech	14	20	62	5	100	142
ABB/LVS, V	10	11	77	2	100	143
ABB/Metering, Karlskr.	13	21	66	0	100	32
ABB Distrib. Arboga.	11	21	53	15	100	206
<b>Samtliga</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>



**Tabell 15.**

Sambandet mellan förändringarna i samarbetet i grupperna/på arbetsplatserna och förändringen i relationen till lönesättande chefer p g a medarbetarna bedöms individuellt (Från tabellerna 10 och 8).

Förändringarna av relationen till lönesättande chef p g a individuell bedömning	Förändringar av samarbetet i gruppen/på arbetsplatserna			Totalt
	Samarbetet har förbättrats	Ingen förändring	Samarbetet har försämrats	
Relationen har påverkats positivt	143 60%	67 28%	29 12%	239 100%
Relationen har inte påverkats	275 33%	444 53%	115 14%	834 100%
Relationen har påverkats negativt	67 29%	100 43%	65 28%	232 100%
<b>Totalt</b>	<b>485 37%</b>	<b>611 47%</b>	<b>209 16%</b>	<b>1.305 100%</b>

**Tabell 16.**

Sammanställning av svar på frågan om hur lönerna redovisas på arbetsplatsen. Fördelning i procent.

	Våra löner redovisas öppet på arbetsplatsen. Även den indiv. delen	Våra löner är hemliga, men de redovisas för arb. kamrater.	Vår löner är hemliga, ingen vet vad den andre har	Ej svar	Totalt	n
Metering	0	13	88	0	100	32
Nordkomponent	2	45	50	3	100	81
APR-T	6	40	54	1	100	194
Kabeldon	6	40	53	2	100	108
CEWE,	6	55	38	1	100	144
FAX	3	63	34	0	100	42
Coiltech	3	65	31	2	100	142
CRC	13	47	40	0	100	16
LVS	10	70	19	1	100	143
ROP	18	69	11	2	100	300
Distribution	29	36	32	2	100	206
<b>Samtliga</b>	<b>11</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>1408</b>