

---

Anders Eriksson, Magnus Sverke, Johnny Hellgren  
& Jan Wallenberg

# Lön som styrmedel

## Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation

Lön som styrmedel har fått en allt större spridning inom dagens svenska arbetsliv, främst genom förändringar inom den offentliga sektorn. Anledningarna som anges till den ökande användningen av individuell resultatbaserad lönesättning är flera, t ex att öka personalens motivation och prestation, och därigenom organisationers effektivitet. Mot denna bakgrund har vi studerat upplevelsen av lön som motivationsfaktor bland 2 421 anställda i kommunal verksamhet. Givet motstridiga teorier och forskningsresultat om lörens betydelse var syftet med studien att belysa frågan om den relativa betydelsen av lönefaktorer och arbetsklimat för de anställdas arbetstrivsel, organisationsengagemang och upplevelse av egen arbetsprestation. Våra resultat antyder att lönefaktorer är av begränsad betydelse men att de tillsammans med arbetsklimat samverkar i skapandet av anställdas attityder och prestation. Det kan dock finnas risker med att överföra den privata sektorns lönestyrning till offentlig verksamhet.\*

Lön som styrmedel har fått en allt större spridning inom dagens svenska arbetsliv, främst genom marknadsanpassning och ägarförändringar inom den offentliga sektorn. I förlängningen har man – även inom de verksamheter som blivit kvar i offentlig

regi – frångått den traditionella styrningen till förmån för en styrning som i allt större utsträckning påminner om den som återfinns inom privat verksamhet. Det har inneburit att man även anammat de lönesystem som återfinns där.

**Anders Eriksson** är doktorand,  
**Magnus Sverke** docent och **Johnny Hellgren** doktorand vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.  
**Jan Wallenberg** är docent i statsvetenskap och verksam på Arbetslivsinstitutet.

---

\* Denna artikel har kommit till inom ramen för Arbetslivsinstitutets projekt "Förnyelsen av det kommunala arbetslivet", under ledning av Jan Wallenberg. Det empiriska material som ligger till grund för studien har samlats in genom ett samarbetsavtal mellan Arbetslivsinstitutet och Svenska Kommunförbundet. Vi vill tacka Lage Carlsson på Kommunförbundet för gott samarbete.

Parallellt har lönefrågor på senare tid rönt alltmer svenskt forskningsintresse (se t ex Carlsson & Wallenberg 1999; le Grand m fl 1994, 1996; Wallenberg 2000a, b). En skrift från OECD (1995) visar att den ökande användningen av individuella löner i offentlig sektor är en rådande trend inom OECDs samtliga medlemsländer, och att Sverige inte är något undantag. Som exempel påpekas att Sverige 1990 frångick tidigare löneskalor, eller tariffer, till förmån för ett nytt individuellt lönesystem, som i stora drag har influerats av det system som funnits i den privata sektorn sedan 1950-talet. Sverige tillhör, tillsammans med länder som Danmark och Storbritannien, de OECD-länder där individuella och resultatbaserade lönesystem vunnit stort genomslag (Hood 1995).

Som skäl till denna förändring anges ofta att förändrade lönesystem kan vara ett sätt att öka rörligheten mellan den privata och den offentliga sektorn samt minska löneklyftan sektorerna emellan. Ytterligare ett skäl är att man tror att förändringen kommer att påverka organisationers effektivitet via de anställdas motivation och prestation. Inom organisationsforskningen ses lön ofta just som en motivationsfaktor, som ett medel att få anställda att arbeta mot organisationens mål (t ex Lawler 1991). Men det finns också teorier som betonar att det upplevda arbetsklimatet, dvs upplevelser av personligt ansvar och möjligheter till utveckling i

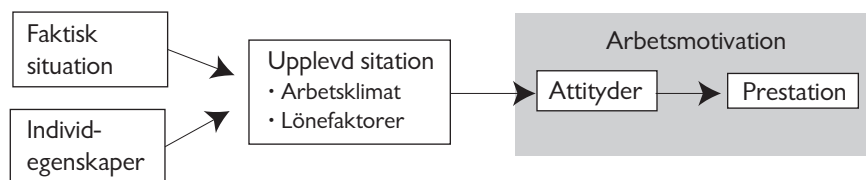
arbetet etc, är viktigare än lön för att skapa motivation hos de anställda (Hackman & Oldham 1976; Hertzberg m fl 1959; Pfeffer 1997).

Denna studie undersöker hur upplevelser av den egna lönen (lönefaktorer) och upplevelser av arbetsituationen (arbetsklimat) förhåller sig till kommunanställdas attityd till arbetet, attityd till organisationen och prestation. För att studera den relativa betydelsen av lönefaktorer – med hänsyn tagen till arbetsklimat – baseras studien på enkät-svar från ett stort, nationellt urval av kommunanställda. Det primära intresset är inte att påvisa att det ena eller andra området är viktigare. Istället utgår undersökningen från ett grundantagande om att lönefaktorer och arbetsklimat är komplementära (Guzzo 1979).

## Arbetsmotivation

I ett arbetslivssammanhang beskrivs motivationsprocessen ofta utifrån den modell som återges i *figur 1*. Till skillnad från äldre forskning, som ofta tog sin utgångspunkt i individens behov (t ex Maslows (1954) behovsteori), ser modernare teorier på motivation som en process (sk processteorier för motivation; se t ex Lawler 1971; Vroom 1964). Bakom förändringar som inriktas på humankapitalet finns ett antagande om en ömsesidig relation mellan individen och hennes

**Figur 1.** Arbetsmotivation i ett processperspektiv.



omgivning. Enligt modellen tolkar individen den faktiska, ”objektiva” situationen utifrån sina erfarenheter och egenskaper. Det är sedan individens upplevelse av situationen (t ex lönefaktorer och arbetsklimat) som antas styra hennes arbetsmotivation, dvs attityder som i sin tur leder till prestation – och i förlängningen påverkar organisationens effektivitet (Cotton 1993; Westlander 1993).

### *Lönefaktorer*

Det ekonomiska inslaget i lön gör att den är viktig för motivationen i arbetet, men inte lika viktig för alla människor i alla situationer (Furnham & Argyle 1998). Exempelvis skulle säkert de flesta människor hålla med om att en miljon kronor i månaden är en extremt hög lön, men vad händer om alla människor tjänar en miljon i månaden, och vad händer om de flesta tjänar två miljoner? Och vad innebär det om man anser att de som tjänar två miljoner gör ett sämre arbete än man själv? Frågor av denna typ antyder att lön är något relativt, att upplevelsen av lörens storlek och lönesystemets utformning kan variera mellan individer utifrån hur de ser på de kriterier som används för lönesättning. Några begrepp som speglar detta är lönerättvisa, lönetillfredsställelse och inställning till ett givet lönesystem. Individer kan därför uppleva den egna lönen som mer eller mindre rättvis, vara olika tillfredsställda med lönesumman och hysa olika attityder till hur lönen bestäms.

Teorier som fokuserar på individers upplevelse av rättvisa (t ex Adams 1965; Cropanzano & Greenberg 1997) betraktar lön som något relativt. På en arbetsplats jämför sig människor med personer både inom den egna organisationen och inom andra liknande organisationer. Dessa jämförelser blir

sedan avgörande för den relativa löneupplevelsen. Personer som upplever att de har för hög lön antas kompensera detta genom att arbeta mer, medan personer som upplever att de har för låg lön kan komma att arbeta mindre (Adams 1965). Men då känslan av rättvisa innehåller ett subjektivt inslag kan orättvisan kompenseras genom att kognitivt eller tankemässigt rättfärdiga den höga eller låga lönen. Man kan således intala sig själv att man är värd den högre lönen (Furnham 1997).

I linje med teorier om rättvisa antas lönetillfredsställelse – skillnaden mellan vad man anser sig vara värd i lön och vad man faktiskt får – bidra till ökad motivation (Lawler 1971). Flera studier ger stöd för att tillfredsställelse med lönen predicerar arbetstrivsel, organisationsengagemang och viljan att stanna kvar i organisationen (Lum m fl 1998; Summers & Hendrix 1991). Däremot finns det också belägg för att lönetillfredsställelse är negativt relaterat till självskattad prestation. Personer som upplever att de presterar bra är ofta mer missnöjda med sin lön eftersom de anser att den inte står i relation till prestationen. Detta förklaras ofta utifrån att individers upplevelse av hur mycket eller bra man presterar skiljer sig från uppfattningen hos den som fastställer lönen, t ex den egna chefen (Meyer 1975; Motowidlo 1982). Detta kan leda till ett minskat förtroende för chefen och, i förlängningen, till bristande lojalitet och engagemang (Kohn 1993; Pfeffer 1998).

Även arbetstagares inställning till själva lönesystemet – på vilka grunder lönen fördelas, vad som belönas och hur man utför prestationsbedömningar – kan inverka på attityder och arbetsinsats (Freedman 1985; Mamman 1997). Således kan personer som har en positiv attityd till resultatlön påverkas mer gynnsamt av ett sådant system än per-

soner med en mer negativ attityd (Lowery m fl 1995). Viss forskning antyder att individens inställning till sin lön har gynnsamma konsekvenser för arbetsrelaterade attityder och beteenden. Exempelvis tycks det råda ett positivt samband mellan attityder till hur lönen bestäms och såväl arbetstrivsel som organisationsengagemang (Summers & Hendrix 1991). Dessutom visar resultaten av en metaanalys att upplevelsen av finansiella belöningar har ett positivt samband med prestation (Jenkins m fl 1998). Däremot kan lön som är kopplad till genomförandet av en speciell uppgift, prestationsbaserad lön, ha en negativ inverkan på motivationen om den anställde inte förstår och accepterar kriterierna för vilken typ av arbetsprestationer som premieras (Carlsson & Wallenberg 1999; Deci & Ryan 1985).

### *Arbetsklimat*

Under trycket att producera allt mer och allt bättre med allt mindre resurser, försöker offentliga organisationer att bli dels mer effektiva och dels mer lyhörda för allmänhetens behov. De kunskaper och färdigheter de anställda besitter uppmärksammas som en viktig produktions- och konkurrensfaktor. Inom arbetslivsforskningen har man belyst en mängd faktorer som kan bidra till sådana önskade effekter.

Några av de mest tongivande teoribildningarna inom detta område studerar individens upplevelse av arbetets innehåll och utformning (Hackman & Oldham 1976; James & Sells 1981). Tyngdpunkten ligger således på individens upplevelser, som antas vara resultatet av interaktionen mellan individ och situation (se *figur 1*). Sådana arbetsupplevelser brukar nämnas i termer av psykologiskt arbetsklimat. I teorierna om arbetsklimat betonar man att individen måste uppleva arbetet som meningsfullt –

och individens upplevelser av autonomi i arbetet, återkoppling på utfört arbete (feedback) samt möjligheter till lärande och kompetensutveckling utgör centrala faktorer.

Autonomi handlar om att den anställde upplever att hon själv kan bestämma över och påverka hur arbetet ska utföras. Feedback syftar på någon form av återkoppling på det utförda arbetet, vilken är avgörande för individens bedömning av det egna arbetsresultatet. Kompetensutveckling avser vilka möjligheter till lärande och utveckling individen upplever att arbetet erbjuder. Upplevelser av autonomi, feedback och kompetensutveckling har visat sig positivt för såväl arbetstrivsel och engagemang som prestation och viljan att stanna kvar hos en viss arbetsgivare (Brown & Leigh 1996, Hellgren m fl 1997; Mathieu & Zajac 1990).

### *Syfte*

Forskningsresultaten är relativt entydiga när det gäller betydelsen av ett positivt arbetsklimat för individens attityder och beteende i organisationen. Däremot är bilden inte lika klar när det gäller hur upplevelser av den egna lönen förhåller sig till arbetsrelaterade attityder och beteenden. Arbetslivsforskningen undersöker sällan den relativa betydelsen av arbetsklimat och lönefaktorer för individens motivation (Ambrose & Kulik 1999).

Givet det ökade intresset för individuella resultatbaserade löner i offentlig sektor är det därför viktigt att undersöka om lönefaktorer och arbetsklimat kompletterar varandra, dvs verkar sida vid sida, när det gäller kommunanställdas attityder och upplevda arbetsprestationer. Vårt syfte med denna studie är att studera den relativa betydelsen av lönefaktorer (lönetillfredsställelse, attityd till resultatlön) och arbetsklimat (autonomi, feedback, kompetensutveckling) för indivi-

dens arbetstrivsel, organisationsengagemang och självrapporterade prestation.

## Metod

### Urval

Det empiriska underlaget för denna studie har insamlats inom ramen för ett samarbetsprojekt mellan Svenska Kommunförbundet och Arbetslivsinstitutet (Carlsson & Wallenberg 1999). Enkäten riktades till 3 592 arbetstagare inom kommunal sektor utifrån ett randomiserat stratifierat urval som omfattade cirka 200 personer från vardera 18 strata. De olika strata valdes utifrån yrke, ålder och kön. Av de tillfrågade var det totalt 2 460 (68 procent) som returnerade ifyllda formulär. På grund av internt bortfall reducerades det effektiva urvalet till 2 421 per-

soner med kompletta data i studiens variabler. *Tabell 1* redovisar urvalsramar och svarsfrekvenser för de 18 urvalsgrupperna. Materialet har viktats vid analysen för att svaren ska bli representativa för respektive populationsstorlek.

### Frågeformuläret

Demografifrågorna (ålder och kön) mättes med en fråga vardera. För övriga variabler tog respondenterna ställning till påståenden utifrån en svars skala som sträckte sig från 1 (instämmer inte alls) till 5 (instämmer helt). Varje variabel mättes som ett index och individens värde i variabeln beräknades som medelvärdet av de i indexet ingående påståendena. *Tabell 2* presenterar korrelationer, deskriptiv statistik och reliabilitetsestimat (Cronbachs alpha). Reliabiliteten för samt-

**Tabell 1.** Populationsstorlekar, urvalsramar och svarsfrekvenser för de 18 strata.

Urvalsgrupp	Antal i population	Urval	Insamlade totalt	Svarsfrekvens	Antal efter vägning
1. Lärare, kvinnor < 30 år	9 244	199	138	69	47
2. Lärare, kvinnor > 30 år	71 021	199	156	78	361
3. Lärare, män < 30år	3 411	200	141	58	17
4. Lärare, män > 30år	35 445	200	141	70	180
5. Vårdpersonal < 30 år	22 596	200	137	68	115
6. Vårdpersonal > 30 år	132 923	200	138	69	676
7. Förskolepersonal < 30 år	13 811	199	137	69	70
8. Förskolepersonal > 30 år	78 242	200	133	66	398
9. Kommunalarbetare (div) < 30 år	1 927	200	111	55	10
10. Kommunalarbetare (div) > 30 år	27 583	200	130	65	140
11. Kontorspersonal, kvinnor < 30 år	976	200	140	70	5
12. Kontorspersonal, kvinnor > 30 år	27 525	200	147	73	140
13. Kontorspersonal, män < 30 år	335	200	121	60	2
14. Kontorspersonal, män > 30 år	2 518	199	130	65	13
15. Akademiker (div), kvinnor < 30 år	3 256	197	134	68	17
16. Akademiker (div), kvinnor >30 år	36 398	199	155	78	185
17. Akademiker (div), män < 30 år	869	200	140	70	4
18. Akademiker (div), män >30 år	15 693	200	131	65	80
<b>Totalt</b>	<b>483 773</b>	<b>3 592</b>	<b>2 460</b>	<b>68</b>	<b>2 460</b>

liga variabler får anses som godtagbar, med alphavärden mellan 0,65 och 0,89. De påstående som använts återfinns i *appendix*.

Studien innehöll två lönefaktorer. *Lönertillfredsställelse* mättes med fem påstående (Cammann m fl 1979; Seashore m fl 1982), som tillsammans avsåg spegla graden av tillfredsställelse med den egna lönen. *Attityd till resultatlön* mättes genom fem påstående som konstruerats för denna undersökning.

Vi fokuserade på tre komponenter av arbetsklimat. *Autonomi* mättes med fyra påstående som utvecklats av Hackman och Oldham (1975). Även *feedback* mättes med fyra påstående (Hackman & Oldham 1975), som fokuserar på upplevelsen av den återkoppling som chefen lämnar rörande det egna arbetsresultatet. *Kompetensutveckling* mättes med hjälp av en skala om fyra påstående från Hellgren m fl (1997).

Vår studie inkluderade tre motivationsfaktorer som beroendevariabler. *Arbetstrivsel* mättes med tre påstående som speglar graden av generell trivsel på arbetet (Brayfield & Rothe 1951). *Organisationsengagemang* mättes med fyra påstående hämtade från Allen och Meyer (1990). Frågorna speglar en känslomässig bindning till organisationen. *Självrapporterad arbetsprestation* (Hall & Hall 1976) mättes med fyra påstående, vilka tillsammans reflekterar individens skattning av det egna arbetsutförandet.

## Resultat

För att undersöka den relativa betydelsen av arbetsklimat och lönefaktorer som motivatorer genomfördes tre regressionsanalyser, en för varje beroendevariabel. De oberoende variablerna infogades i regressionen i tre

**Tabell 2.** Korrelationsmatris och deskriptiv statistik för alla variabler i studien.

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M	SD	Alpha
<i>Demografivariabler</i>													
1. Ålder	(-)										43.21	10.99	(-)
2. Kön (kvinna)	-0.09	(-)									1.80	0.40	(-)
<i>Lönefaktorer</i>													
3. Attityd resultatlön	-0.07	-0.11	(-)								3.31	1.07	0.85
4. Lönetillfreds- ställelse	0.06	-0.03	0.19	(-)							2.00	0.94	0.89
<i>Arbetsklimat</i>													
5. Autonomi	0.08	-0.09	0.25	0.20	(-)						3.68	0.94	0.72
6. Feedback	0.01 <sup>is</sup>	0.06	0.18	0.22	0.23	(-)					2.86	1.10	0.85
7. Kompetensutv	0.09	-0.02 <sup>is</sup>	0.18	0.20	0.47	0.28	(-)				3.61	0.84	0.73
<i>Motivationsfaktorer</i>													
8. Arbetstrivsel	0.11	0.07	0.10	0.21	0.45	0.33	0.43	(-)			3.82	0.89	0.85
9. Org engagemang	0.11	-0.06	0.18	0.28	0.32	0.35	0.37	0.43	(-)		2.72	0.85	0.68
10. Självskattad arbetsprestation	0.05	0.05	0.17	-0.09	0.30	0.12	0.26	0.27	0.13	(-)	4.45	0.48	0.65

is = Icke signifikant.

hierarkiska steg. Det inledande steget innehöll demografiska variabler (ålder och kön). Nästa steg innehöll lönevariablerna (attityd till resultatlön och lönetillfredsställelse). Det tredje och avslutande steget innehöll arbetsklimat (autonomi, feedback och kompetensutveckling). Syftet med denna ordningsföljd var att undersöka hur stor del av variationen i beroendevariablerna (arbetstrivsel, prestation och organisationsengagemang) som förklaras av respektive hierarkiskt steg. Anledningen till att lönefaktorerna infogades innan arbetsklimatet var att kunna studera lönefaktorernas unika bidrag samtidigt som man kontrollerar för effekten av ålder och kön. Den valda ordningen medför ingen skillnad i den relativa betydelsen mellan demografivariabler, lönefaktorer och arbetsklimat, som tillsammans i steg 3 är desamma oavsett ordningsföljd. Resultaten av regressionerna presenteras i *tabell 3*.

När det gäller arbetstrivsel förklarar demografivariablerna tillsammans två pro-

cent av variationen. De positiva regressionskoefficienterna både för ålder och kön innebär att äldre uppvisar bättre trivsel än yngre och att kvinnor trivs bättre än män. I det andra steget bidrar lönefaktorerna till att förklara ytterligare fyra procentenheter av variationen i trivsel. De positiva effekterna av attityd till resultatlön och lönetillfredsställelse antyder att personer som har en positiv inställning till lönen uppvisar en bättre trivsel än de som har negativa löneattityder. I det tredje steget tillför arbetsklimatet en markant ökning av den förklarande variansen i arbetstrivsel. Samtliga arbetsklimatfaktorer uppvisar positiva samband med den beroende variabeln, vilket innebär att personer som upplever en hög grad av autonomi, får bra återkoppling (feedback) och har goda möjligheter till kompetensutveckling, trivs bättre på jobbet jämfört med anställda som upplever ett sämre arbetsklimat. Totalt förklarar demografiska, lönerelaterade och klimatrelaterade

**Tabell 3.** Resultat av hierarkisk multipel regression.

Prediktor	Arbetstrivsel			Organisationsengagemang			Självskattad arbetsprestation		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<i>Demografivariabler</i>									
Ålder	0.12	0.11	0.06	0.10	0.10	0.06	0.05	0.08	0.04
Kön <sup>a</sup>	0.08	0.10	0.10	0.06	-0.03 <sup>is</sup>	-0.05	0.06	0.08	0.08
<i>Lönefaktorer</i>									
Attityd resultatlön		0.08	-0.05		0.13	0.04 <sup>is</sup>		0.21	0.13
Lönetillfredsställelse		0.19	0.07		0.24	0.15		-0.13	-0.19
<i>Arbetsklimat</i>									
Autonomi			0.30			0.12			0.22
Feedback			0.18			0.23			0.03 <sup>is</sup>
Kompetensutveckling			0.23			0.21			0.15
Adjusted R <sup>2</sup>	0.02	0.06	0.32	0.01	0.10	0.25	0.01	0.05	0.15
Delta R <sup>2</sup>	0.02	0.04	0.26	0.01	0.09	0.15	0.01	0.04	0.10

is = Icke signifikant. a. Man = 1, Kvinna = 2.

variabler 32 procent av variationen i arbets-trivsel. Autonomi och kompetensutveckling är de starkaste prediktorerna av arbets-trivsel.<sup>1</sup>

Om vi övergår till organisationsengagemang förklaras en procent av ålder och kön i steg 1. Attityden till den egna organisationen är mer positiv bland kvinnor och bland yngre. Lönefaktorerna förklarar ytterligare nio procentenheter av variansen i steg 2. Både attityd till resultatlön och lönetillfredsställelse uppvisar positiva samband med organisationsengagemang. I det tredje steget ökar den förklarade variansen med ytterligare 15 procentenheter och såväl autonomi som feedback och kompetensutveckling har positiva effekter på den beroende variabeln. När hänsyn tas till arbetsklimatet försvinner effekten av attityd till resultatlön och dessutom ändrar effekten av kön tecken, på så sätt att attityden till organisationen blir något mer positiv bland män. Totalt förklarar modellen 25 procent av de individuella variationerna i organisationsengagemang. De starkaste prediktorerna av organisationsengagemang är feedback, kompetensutveckling och lönetillfredsställelse.

Självskattad prestation prediceras i det första steget av både ålder och kön, som dock sammantaget endast förklarar en procent av variationen i den beroende variabeln. I det andra steget bidrar lönefaktorerna till att förklara ytterligare fem procent. Attityd till resultatlön uppvisar ett positivt samband medan lönetillfredsställelse är negativt relaterad till självskattad arbetsprestation. I det tredje steget, när arbetsklimatfaktorerna tillförs analysen, ökar den förklarade variansen i prestation med ytterligare tio procentenheter. Totalt förklarar modellen 15 procent av variationen i självrapporterad prestation. Autonomi och kompetensutveckling har positiva effekter medan upplevelser av feed-

back inte uppvisar ett signifikant samband. Resultaten innebär att den självrapporterade prestationen är högre bland äldre än yngre och bland kvinnor snarare än män. Vidare är den självskattade prestationen högre bland personer som har en positiv syn på resultatlön, är missnöjda med sin egen lön och upplever ett arbetsklimat som präglas av autonomi och möjligheter till kompetensutveckling. Det bör noteras att lönetillfredsställelse har en negativ relation till prestation och efter autonomi framstår som den näst starkaste prediktorn.

## Diskussion

Mot bakgrund av ett ökat inslag av nya lönesystem som styrmedel i den offentliga sektorn har vi studerat upplevelsen av lön som motivationsfaktor bland anställda i kommunal verksamhet. Givet motstridiga teorier och forskningsresultat om lörens betydelse var syftet med studien att belysa vad lönefaktorerna och arbetsklimatet betyder för arbetstrivsel, organisationsengagemang och självskattad arbetsprestation. Vårt resultat antyder att lönefaktorernas roll är relativt liten. Arbetsklimatfaktorer förklarar arbetstrivsel, engagemang och prestation i större utsträckning än lönefaktorerna. Lörens roll verkar således vara sekundär.

Vårt resultat ligger i linje med tidigare forskning som pekar på betydelsen av ett positivt arbetsklimat för anställdas attityder och upplevd arbetsprestation. Som exempel kan nämnas att studien påvisar ett klart

---

1. Det är dock värt att notera att attityd till resultatlön i steg 3 övergår till ett negativt samband. Detta innebär att när hänsyn tagits till effekten av arbetsklimatet, är det unika bidraget av attityd till resultatlön för arbetstrivsel negativt även om sambandet är svagt.



samband mellan klimatfaktorer och graden av arbetstrivsel, vilket ligger helt i linje med vad som rapporterats i tidigare studier (t ex Hackman & Oldham 1976; Wong m fl 1998). Resultaten indikerar att de arbetstagare inom kommunal verksamhet som trivs på arbetet är de som upplever att arbetet är självständigt med möjligheter till kompetensutveckling och som dessutom uppfattar att de regelbundet får återkoppling på resultatet av sina arbetsinsatser. Vikten av att känna att arbetet är lärande och utvecklande ligger i linje med teorier som förespråkar att arbeten med ett inslag av mental utmaning leder till en ökad arbetstrivsel (Locke 1976).

Det finns emellertid ingen anledning att bortse från lönenas betydelse. Även om arbetsklimatet generellt sett har större betydelse, bidrar lönefaktorerna till att förklara den individuella variationen i arbetstrivsel, organisationsengagemang och självskattad arbetsprestation. De positiva effekterna av lönetillfredsställelse och attityd till resultatlön på trivsel och engagemang ligger i linje med tidigare forskning som påvisat ett samband mellan lönefaktorerna och arbetsrelaterade attityder (Lawler 1971; Lum m fl 1998; Summers & Hendrix 1991; Wallenberg 2000a, b).

Bilden blir emellertid mer komplex när det gäller lönefaktorernas betydelse för upplevelsen av den egna arbetsprestationen. Medan attityd till resultatlön uppvisade ett positivt samband med arbetsprestation var lönetillfredsställelse negativt relaterat till arbetsprestation. En förklaring till det negativa sambandet mellan lönetillfredsställelse och prestation kan vara att de som anser att de presterar bra ofta är missnöjda med sin lön, dvs de anser sig vara underbetalda i jämförelse med arbetskamrater som upplevs prestera sämre (Motowidlo 1982). Ett pro-

blem i detta sammanhang är att de anställda ofta överskattar sin egen prestation (Meyer 1975). Denna typ av bias, där arbetstagarens bild av den egna prestationen överstiger den lönesättande chefens uppfattning, är problematisk både ur forskningssynpunkt och i det dagliga arbetslivet. Kohn (1993) hävdar att detta är en av orsakerna till konflikter mellan ledning och anställda, vilket i värsta fall kan leda till minskat förtroende för ledningen och dess omdöme. Detta illustrerar vikten av klara riktlinjer och accepterade kriterier för lön kopplad till prestation.

Ska man då använda lön som styrmedel i offentlig sektor? Givet våra resultat sammanhänger lönefaktorerna med viktiga arbetslivsaspekter, såsom trivsel, engagemang och prestation. Det skulle kunna ses som en indikation på att lönestyrning kan fungera. Vad som däremot kan tala emot lön som styrmedel, eller åtminstone bör beaktas, är att offentliga organisationer inte okritiskt bör anamma styrmedel som används inom privat sektor. Anledningarna kan tänkas vara flera. Exempelvis kännetecknas offentlig verksamhet, till skillnad från privat sådan, av andra, mer svåråtgörbara mål, då offentlig verksamhet inte drivs med ett uttalat vinstsyfte. Eventuellt krävs därför andra fördelningsprinciper och tydligare kriterier, t ex angående vad i denna verksamhet som ska premieras. Dessutom ställer prestationskriterier och bedömningar krav på att lönesättande chef och underställda medarbetare har en likartad uppfattning om såväl prestationskriterierna som legitimitet och riktigheten i själva bedömningen.

Resultatbaserad lön torde inte heller innebära att den totala lönesumman ökar, även om det finns en antydning till att yrken med individuell lön har en generellt högre lönenivå (Parent 1999). Istället är det främst fördelningsprinciperna som ändras. Således

finnas det anställda som vinner och anställda som förlorar på ett individuellt system. Det finns också de som objektivt sett är vinnare och får högre lön men som med hänsyn till egna förväntningar ändå upplever sig som förlorare.

Individuella löner kan även innebära oönskad intern konkurrens mellan olika arbetsgrupper (Pfeffer 1998), vilket kan leda till sk suboptimering och därigenom minska organisationens effektivitet. Dessutom måste ledningen se till att det finns organisatoriska förutsättningar som möjliggör för personalen att införliva uppsatta mål. Med andra ord ska lönestyrning inte användas enbart i syfte att rationalisera och spara pengar, vilket exempelvis torde kunna leda till såväl individuell frustration som minskad tillit till ledningens förmåga att driva verksamheten.

Men även om våra resultat till synes pekar i en viss riktning bör en tolkning av dessa ske med viss försiktighet. För det första är det en tvärsnittsstudie, vilket innebär att det inte går att uttala sig om eventuell kausalitet, dvs om orsakssamband. För det andra baseras studien på självrapporterade data, och även om attityder – både teoretiskt (t ex Fishbein & Ajzen 1975) och empiriskt (t ex Sjöberg & Sverke 2000) – kan kopplas till beteende går det inte med säkerhet att uttala sig om deltagarnas faktiska beteende. En tredje svaghet med studien är att den endast avser kommunanställda. Någon direkt jämförelse med privat eller annan offentlig verksamhet är därför inte möjlig. Studien bör därför replikeras med longitudinella data från verksamheter inom såväl privat som olika former av offentlig sektor, vilket i större utsträckning skulle kunna besvara frågor om både skillnader mellan olika verksamhetstyper och kausalitet. Ett ideal skulle här vara en studie

av sk kvasiexperimentell art; en studie av en naturlig och verklig övergång från traditionell offentlig styrning till lönestyrning.

#### *Avslutande kommentar*

Sammanfattningsvis pekar vår studie på att både arbetsklimatet och upplevelser rörande lön har betydelse för kommunanställdas attityder och självskattade arbetsprestation. Även om lönefaktorernas roll kan sägas vara sekundär i och med att arbetsklimatfaktorerna hade starkare samband med arbetsprestation, organisationsengagemang och arbetsprestation, tyder våra resultat på att faktorer relaterade till såväl arbetsutformning som lön samverkar i skapandet av motivation i arbetet. Upplevelser rörande lönen hänger samman med arbetsklimatet, vilket också reflekteras i positiva samband dem emellan. Vår studie antyder alltså att lönefaktorer inte är isolerade företeelser utan att de samverkar med arbetsklimatet, vilket får stöd av tidigare forskning som visat på vikten av positiv organisationskultur (Wallenberg 2000a, b). Ett väl avvägt lönesystem ingår tillsammans med ett gott arbetsklimat som en naturlig del i en positivt präglad arbetsplatskultur. En uppenbar implikation av detta är att man i offentlig verksamhet bör utveckla lönesystemen i samklang med arbetsklimatet och därför bör satsa på att förbättra både lönesystemet och arbetssituationen för att rusta de anställda med positiva attityder som kan manifesteras i ett väl utfört arbete.

#### **Referenser**

- Adams J S (1965) "Inequity in Social Exchange" i Berkowitz L (red) *Advances in Social Psychology* (vol 2). Academic Press, New York.
- Allen N J & Meyer J P (1990) "The Measurement of Affective, Continuance and Normative

- Commitment to the Organization” *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, s 1–18.
- Ambrose M L & Kulik C T (1999) ”Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s” *Journal of Management*, vol 25, s 231–292.
- Brayfield A H & Rothe H F (1951) ”An Index of Job Satisfaction” *Journal of Applied Psychology*, vol 35, s 307–311.
- Brown S R & Leigh T W (1996) ”A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance” *Journal of Applied Psychology*, vol 81, s 358–368.
- Camman C, Fishman M, Jenkins D & Klesh J (1979) *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan, Ann Arbor, MI (opublicerat manuskript).
- Carlsson L & Wallenberg J (1999) *Lön – motivation – arbetsresultat: En vetenskaplig undersökning om sambanden*. Svenska Kommunförbundet, Stockholm.
- Cotton J L (1993) *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. Sage, London.
- Cropanzano R & Greenberg J (1997) ”Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze” i Cooper C L & Robertson (red) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, New York.
- Deci E L & Ryan R M (1985) *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Plenum Press, New York.
- Fishbein M & Ajzen I (1975) *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Freedman S C (1985) ”Performance-based Pay: A Convenience Store Case Study” *Personnel Journal*, vol 64, s 30–34.
- Furnham A (1997) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Psychology Press, Hove East Sussex.
- Furnham A & Argyle M (1998) *The Psychology of Money*. New York, Routledge.
- le Grand C, Szulkin R & Tåhlin M (1994) ”Organizational Structures and Job Rewards in Sweden” *Acta Sociologica*, vol 37, 31–251.
- le Grand C, Szulkin R & Tåhlin M (1996) ”Arbetsplatsstruktur och löneskillnader: Varför betalar vissa arbetsgivare mer än andra?” i le Grand C, Szulkin R & Tåhlin M (red) *Sveriges arbetsplatser – organisation, personalutveckling, styrning*. SNS, Stockholm.
- Guzzo R A (1979) ”Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation” *Academy of Management Review*, vol 4, s 75–86.
- Hackman J R & Oldham G R (1975) ”Development of the Job Diagnostic Survey” *Journal of Applied Psychology*, vol 60, s 159–170.
- Hackman J R & Oldham G R (1976) ”Motivation through the Design of Work: Test of a Theory” *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 16, s 250–179.
- Hall D T & Hall F S (1976) ”The Relationship between Goals, Performance, Self-image and Involvement under Different Organizational Climates” *Journal of Vocational Behavior*, vol 9, s 267–278.
- Hellgren J, Sjöberg A & Sverke M (1997) ”Intention to Quit: Effects of Job Satisfaction and Job Perceptions” s 415–423 i Avallone F, Arnold J & de Witte K (red) *Feelings Work in Europe*. Guerini, Milano.
- Hertzberg F, Mausner B & Snyderman B (1959) *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- Hood C (1995) ”The ’New Public Management’ in the 1980s: Variations on a Theme” *Accounting, Organizations and Society*, vol 20, s 93–109.
- James L R & Sells S B (1981) ”Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research” i Magnusson D (red) *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Jenkins D G Jr, Mitra A, Gupta N & Shaw J D (1998) ”Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research” *Journal of Applied Psychology*, vol 83, s 777–787.
- Kohn A (1993) ”Why Incentive Plans Cannot Work” *Harvard Business Review*, vol 71, s 54–63.
- Lawler E E III (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, New York.
- Lawler E E III (1991) ”Reward Systems in Organizations” i Steers R M & Porter L W (red) *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Locke E A (1976) ”The Nature and Causes of Job Satisfaction” i Dunnette M D (red) *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Lowery C M, Petty M M & Thompson J W (1995) ”Employee Perceptions of the Effectiveness of a

- Performance-based Pay Program in a Large Public Utility" *Public Personnel Management*, vol 24, s 475–492.
- Lum L, Kervin J, Clark K, Reid F & Sirola W (1998) "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?" *Journal of Organizational Behavior*, vol 19, s 305–320.
- Mamman A (1997) "Employees' Attitudes toward Criteria for Pay Systems" *Journal of Social Psychology*, vol 137, s 33–41.
- Maslow A (1954) *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.
- Mathieu J E & Zajac D M (1990) "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, vol 108, s 171–194.
- Meyer H H (1975) "The Pay-for-Performance Dilemma" *Organizational Dynamics*, vol 3, s 39–50.
- Motowidlo S J (1982) "Relationship between Self-rated Performance and Pay Satisfaction among Sales Representatives" *Journal of Applied Psychology*, vol 67, s 209–213.
- OECD (1995) *Trends in Public Sector Pay in OECD Countries*. OECD, Paris.
- Parent D (1999) "Methods of Pay and Earnings: A Longitudinal Analysis" *Industrial and Labor Relations Review*, vol 53, s 71–86.
- Pfeffer J (1997) *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press, New York.
- Pfeffer J (1998) "Six Dangerous Myths about Pay" *Harvard Business Review*, vol 76, s 109–119.
- Seashore S E, Lawler E E, Mirvis P & Camman C (red) (1982) *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*. Wiley, New York.
- Sjöberg A & Sverke M (2000) "The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention" *Scandinavian Journal of Psychology*, vol 41, s 247–252.
- Summers T P & Hendrix W H (1991) "Modeling the Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study" *Journal of Occupational Psychology*, vol 64, s 145–157.
- Vroom V H (1964) *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Wallenberg J (2000a) *Lön: Mål eller medel*. Landsförbundet, Stockholm.
- Wallenberg J (2000b) *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar*. Svenska Kommunalarbetsareföbundet, Stockholm.
- Westlander G (1993) *Socialpsykologi: Tankemodeller om människor i arbete*. Akademiförlaget, Göteborg.
- Wong C-S, Hui C, & Law K S (1998) "A Longitudinal Study of the Job Perception-Job Satisfaction Relationship: A Test of Three Alternative Specifications" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol 71, s 127–146.

## Appendix

### Lönefaktorer

*Attityd resultatlön* (konstruerad för denna undersökning).

1. Jag tycker att individuella löner är bra för verksamheten;
2. De som presterar bra bör även betalas bra;
3. Det är bra att koppla lön till resultat;
4. Lön kopplad till prestation ger större möjligheter att påverka den egna lönen;
5. Individuella löner ger bättre löneutvecklingsmöjligheter.

*Lönstillfredsställelse* (Camman m fl 1979; Seashore m fl 1982).

1. Jag är nöjd med min nuvarande lön;
2. Jag tycker att den betalning jag får för mitt arbete är tillfredsställande;
3. Om jag tar hänsyn till mitt yrkeskunnande och den energi jag lägger ner i arbetet, är jag nöjd med min lön;
4. På det hela taget är jag nöjd med hur mycket pengar jag får ut av att göra mitt arbete;
5. Jag är nöjd med min senaste löneförhöjning.

### Arbetsklimat

*Autonomi* (Hackman & Oldham 1975).

1. Jag har tillräckligt stort inflytande i mitt arbete;
2. Jag kan själv bestämma hur jag ska lägga upp mitt arbete;
3. Det finns utrymme för mig att ta egna initiativ i mitt arbete;
4. Jag styr själv min situation på arbetet i den riktning jag önskar.

*Feedback* (Hackman & Oldham 1975).

1. Av min chef får jag som regel veta hur tillfredsställande mina arbetsinsatser är;
2. Genom min chef har jag en ganska god uppfattning om hur väl jag utför mitt arbete;

3. Min chef låter mig inte veta om jag lever upp till vad som förväntas av mig i mitt jobb (frågan har reverserats före indexkonstruktion);

4. Min chef låter mig som regel veta om jag utför mitt arbete på ett tillfredsställande eller otillfredsställande sätt.

*Lärande och kompetensutveckling* (Hellgren m fl 1997).

1. Jag lär mig hela tiden något nytt i mitt arbete;
2. Mitt arbete är mycket omväxlande;
3. Mitt arbete kräver ständig fördjupning;
4. Jag har möjligheter till personlig utveckling inom mitt arbete.

### Motivationsfaktorer

*Arbetstrivsel* (Brayfield & Rothe 1951).

1. Jag trivs på mitt arbete;
2. Jag känner mig nöjd med det arbete jag har;
3. Jag är tillfredsställd med mitt arbete.

*Organisationsengagemang* (Allen & Meyer 1990)

1. Jag tycker om att berätta för vänner och bekanta att jag arbetar i kommunen;
2. Jag har en stark känsla av samhörighet med den kommun jag arbetar i;
3. Den gemenskap man känner som anställd i kommunen är unik;
4. Jag känner att jag är en viktig del av kommunens verksamhet.

*Självskattad arbetsprestation* (Hall & Hall 1976)

1. Jag klarar av de flesta situationer som dyker upp i mitt arbete;
2. Jag är trygg och kompetent i min yrkesroll;
3. Jag tar initiativ för att lösa problem i arbetet;
4. I mitt arbete försöker jag alltid leva upp till god kvalitet.