Teresia Andersson-Stråberg, Johnny Hellgren & Magnus Sverke

Att få vad man förtjänar

Rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning

I Sverige har individuell lön haft ett påtagligt genombrott inom den offentliga sektorn sedan början av 1990-talet. Den grundläggande tanken är att individuell lön ska leda till ökad arbetsprestation, men för att detta lönesystem ska fungera som styrmedel måste de anställda acceptera kriterierna för fördelningen av lönemedel och uppleva att lönesättningen sker på ett rättvist sätt. Syftet med denna studie* är att ta reda på vilka faktorer som kan bidra till individers upplevelser av rättvisa i lönesättningsprocessen. Sammanfattningsvis tyder resultatet på att det är arbetsklimat (till exempel återkoppling på arbetsresultat) och lönefaktorer (till exempel kännedom om lönekriterier och jämställdhet i lönefrågor) som har störst betydelse. Däremot tycks bakgrundsfaktorer och personlighet vara av marginell betydelse för individers upplevelser av lönerättvisa.

Sverige är, tillsammans med exempelvis Danmark och Storbritannien, ett av de länder där individuell lön har haft ett påtagligt genombrott inom den offentliga sektorn sedan början av 1990-talet (OECD 1995). Arbetsgivarna hyser förhoppningar om att individuell lön ska leda till ökad arbetsmotivation och produktivitet genom att arbetstagarna ska inspireras att öka sin arbetsprestation, då det är den som lönen ska baseras på snarare än faktorer som utbildning och senioritet (Pfeffer 1997; Strandås 2003). Även om forskning antyder att det finns ett positivt samband mellan individuella ekonomiska incitament och arbetsprestation (Jenkins m fl 1998), tycks individens upplevelse av lönesättningen vara kritisk (Lawler 1971; Mamman 1997). För att individuell lön ska fungera som styrmedel måste de anställda således acceptera kriterierna för fördelningen av lönemedel och uppleva att

Teresia Andersson-Stråberg är doktorand, **Johnny Hellgren** fil dr och forskare och **Magnus Sverke** professor, alla vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
tag@psychology.su.se

* Den forskning som presenteras här har finansierats av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

lönesättningen sker på ett rättvist sätt (Folger & Konovsky 1989).

En grundläggande aspekt när det gäller individuell lön är själva bedömningsprocessen. Vad ska bedömas, vilka prestationer anses vara viktiga och vad är en bra prestation? Individuell lön definieras här som den del av lönen som är rörlig och baseras på arbetstagares prestation i förhållande till vissa förutbestämda kriterier. En del kriterier bör vara förhållandevis lätta att utvärdera i ett lönesättningssyfte, framför allt de kriterier som går att relatera till kvantifierbara typer av arbetsuppgifter. Utmaningen ligger i att finna opartiska bedömningsgrunder även för anställda med arbetsuppgifter som är svårare att bedöma eller mäta, som exempelvis inom omvårdnad och kunskapsförmedling. Ju mer svårbedömd karaktären av ett arbete är, desto viktigare blir det att de anställda känner förtroende för dem som ska bedöma deras arbetsinsats (Pfeffer 1997). Den tillit som finns mellan chefer och medarbetare illustreras bland annat genom arbetstagarnas upplevelser av lönerättvisa (Cropanzano m fl 2001).

Uppfattningar om lönerättvisa grundas framför allt på hur principerna för lönesättning utvecklas och tillämpas, vilken löneutvecklingen blir, samt hur de anställda behandlas i lönesättningsprocessen (Cropanzano & Greenberg 1997; Erdogan 2002). Men det finns sannolikt även andra tänkbara omständigheter som bidrar till att forma dessa rättviseupplevelser. Har exempelvis faktorer som personlighet och ålder betydelse för individers rättviseupplevelser, eller är det snarare arbetsklimatet som är viktigt? Hur spelar jämställdhet och könsaspekter in på upplevelser av rättvisa i lönesättningen? Trots att tidigare forskning pekar ut rättvisa som en förutsättning för att individuell lönesättning ska fungera som ett effektivt styrmedel är kunskapen tämligen begränsad när det gäller vilka faktorer som kan bidra till ökad eller minskad upplevelse av rättvisa (Cropanzano & Greenberg 1997). Detta gör det angeläget att undersöka vad som ligger bakom individers rättviseupplevelser i samband med lönesättning. Syftet med denna studie är att ta reda på vad bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer betyder för individers upplevelser av rättvisa i lönesättningsprocessen.

Rättvisa

Individers rättviseupplevelser är fundamentala i sammanhang där lön eller belöningar ska fördelas (Greenberg 1987). Tidig forskning angående rättvisa fokuserade framför allt på två dimensioner – procedurmässig och distributiv rättvisa – men under senare år har dessa kompletterats med dimensionerna mellanmänsklig och informativ rättvisa (Colquitt 2001; Cropanzano & Greenberg 1997). Dessa dimensioner kan appliceras på olika aspekter av organisationers verksamhet, och kan med fördel användas för att belysa upplevelsen av lönesättningen.

Procedurmässig rättvisa handlar framför allt om hur beslut om lönesättningsprinciper fattas och hur dessa principer sedan tillämpas i organisationen (Cropanzano & Greenberg 1997). Tidigare studier gällande denna rättvisedimension har utgått ifrån att ju mer involverade individer är i en process och kan utöva inflytande över densamma, desto mer rättvis anser de att processen är (Thibaut & Walker 1975). Leventhal (1976) visade att det tycks finnas vissa kriterier för att en process ska upplevas som rättvis. Dessa kriterier går i korthet ut på att processen måste tillämpas på ett konsekvent sätt, vara fördomsfri, allomfattande och noggrann, samt

att det ska finnas möjlighet att korrigera problem som uppstår. Om exempelvis de lönekriterier som tillämpas uppfattas som diffusa och svåra att uppnå av de anställda, blir det även svårt för dem att veta vad som krävs för att påverka lönen, vilket sannolikt har ett samband med huruvida lönesystemet upplevs som rättvist eller inte.

Den distributiva rättvisedimensionen handlar om hur rättvis individer uppfattar att själva slutprodukten i lönesättningsprocessen är, det vill säga lönesumman. Individen utvärderar och bildar sig en uppfattning om den distributiva rättvisan genom att jämföra resultatet för egen del med hur det går för andra. Får rätt personer rätt lön? De referensramar som vanligtvis används för att jämföra riktigheten i lönestorleken är individernas förväntningar, behov och generella normer (Colquitt 2001). Det är närmast ofrånkomligt att individer jämför arbetsvillkor och löner med andra, eftersom detta är ett sätt att avgöra om lönen eller eventuella löneförhöjningar reflekterar den upplevda arbetsinsatsen (Cropanzano & Greenberg 1997). Därmed kan det även förväntas att individer med höga uppfattningar om sin egen arbetsinsats känner att lönen de får är mindre rättvis, då de inte anser att den speglar deras arbetsprestation. Detta antagande får stöd bland annat av Motowidlo (1982), som fann att individers självupplevda arbetsinsats ofta skiljer sig avsevärt från den lönesättande chefens uppfattning om densamma.

Den mellanmänskliga rättvisedimensionen handlar om att individer som uppfattar att den information de får meddelas på ett ärligt och respektfullt sätt, också upplever den som mer rättvis – även om beskedet medför negativa konsekvenser (Colquitt 2001). Greenberg (1987) fann att då människor behandlas med värdighet och respekt, ökar även upplevelsen av att de blivit rättvist behandlade. Det är med andra ord inte bara *vad* den lönesättande chefen säger under ett lönesamtal som har betydelse för den anställdes rättviseupplevelse, utan även *hur* det sägs (Erdogan 2002).

Utöver att lönerättvisa kan definieras i termer av respekt och hänsynsfull behandling, har upplevelser av rättvisa även att göra med omfattningen av den information som ges i samband med lönesättningen. *Informativ rättvisa* handlar främst om huruvida de argument och motiveringar den anställde får som förklaring till lönenivån uppfattas som rättvisa eller inte (Cropanzano & Greenberg 1997). Exempelvis fann Daly och Geyer (1994) att individer som upplever att de får tillräcklig information och goda motiveringar till förändringar i arbetet tenderar att betrakta processen mer positivt och uppleva den som rättvis. Det är därmed rimligt att anta att individer som får regelbunden återkoppling på sina arbetsresultat, känner till bedömningsgrunderna för lönesättningen och får adekvata och välgrundade motiveringar till fördelningen av lönen också kommer att uppleva den informativa rättvisan som högre.

Vad ligger bakom upplevelsen av rättvisa?

Individers upplevelser av rättvisa i samband med lönesättningsprocessen kan hänga samman med och formas av många tänkbara omständigheter. För att undersöka några av dessa har vi koncentrerat oss på fyra olika områden – bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer.

Bakgrundsfaktorer

Olika kategorier av individer upplever sannolikt rättviseaspekter av individuell lönesätt-

ning på olika sätt, beroende på faktorer som exempelvis ålder, kön och anställningsform (Cable & Judge 1994). Tidigare forskning har till exempel visat att äldre individer ofta är mer skeptiska till individuell lönesättning och ser mer negativt på sina möjligheter att öka lönen genom ökad arbetsprestation än yngre (Andersson-Stråberg m fl 2005; Davis m fl 1991). Det har även visat sig att det ofta förekommer könsrelaterade löneskillnader. Om de anställda upplever en lönemässig särbehandling som endast baseras på kön, skulle detta sannolikt kunna ge upphov till upplevelser av bristande rättvisa (Alsterdal 2003). Det kan också finnas skillnader som beror på anställningsform, exempelvis mellan individer som har en tillfällig eller fast anställning, liksom mellan hel- och deltidsanställda. Studier har till exempel visat att personer med heltidsanställning tenderar att vara mindre tillfredställda med sin lön än deltidsanställda (se t ex Still 1983). Sådana skillnader mellan anställningsformer skulle även kunna innefatta huruvida lönesystemet uppfattas som rättvist eller inte.

Personlighet

Det finns endast begränsat med forskning om hur personlighet kan kopplas ihop med upplevelser av rättvisa i lönesättningsprocessen (Cropanzano & Greenberg 1997). Tidigare forskning har dock visat att individer med hög samvetsgrannhet presterar bättre i sitt arbete och har en mer positiv inställning till arbetet i sin helhet (Barrick m fl 2001; Salgado 1997), vilket även skulle kunna ha ett samband med deras rättviseupplevelser. Annan forskning visar att en negativ personlighetsdimension, det vill säga tendensen att se det mesta i en grå dager, hänger samman med svagare upplevelser av distributiv rättvisa men förefaller vara av mindre betydelse för den procedurmässiga rättvisan (Aquino m fl 1999). Det tycks också som om individer som har en hög tilltro till den egna förmågan tenderar att vara mer positiva till individuell lönesättning, medan personer som är mer försiktiga och riskundvikande är mer intresserade av trygga arbetsförhållanden än av möjligheter att påverka den egna lönen (Cable & Judge 1994). Eftersom individuell lönesättning ger intryck av att vara mer påverkbar än de traditionella lönesystemen är det rimligt att anta att individer kan komma att uppfatta rättvisan i löneprocessen på olika sätt beroende på i vilken utsträckning de är samvetsgranna, extroverta, självhävdande, öppna för nya erfarenheter och så vidare.

Arbetsklimat

Man skulle kunna anta att arbetsplatser med en ledning som arbetar för att skapa en positiv arbetsmiljö och som har möjligheter att prioritera personalens välmående, även vill främja rättvisan i lönesättningsprocessen. Rättviseupplevelser torde kunna relateras till flera faktorer i arbetsklimatet. Exempelvis är det rimligt att anta att tydliga mål för arbetet och en god återkoppling på det utförda arbetet bidrar till att lönesättningen upplevs mer rättvis. Vissa forskare hävdar till och med att en god återkoppling på det egna arbetsresultatet är en av hörnstenarna i den procedurmässiga rättvisan (Folger & Konovsky 1989). På motsvarande sätt kan man anta att arbetsklimatfaktorer som inflytande över det egna arbetet och goda möjligheter till kompetensutveckling kan vara av betydelse för i vilken utsträckning lönen uppfattas som rättvis. Tidigare studier har till exempel visat att autonomi i arbetet ofta hänger samman med mer positiva upplevelser av procedur-

mässig rättvisa (Elovainio m fl 2001). På motsvarande sätt kan negativa attribut i arbetsklimatet – såsom otrygga anställningsvillkor och hög arbetsbelastning – inverka menligt på upplevelsen av rättvisa. Exempelvis är det troligt att individer som har för mycket att göra inte anser att lönen speglar den egna arbetsinsatsen och därför upplever en bristande lönerättvisa, ett antagande som också får stöd i tidigare forskning (t ex Sverke & Sjöberg 1994).

Lönefaktorer

Den individuellt satta lönedelen sänder en viktig signal till de anställda angående vad som är viktigt och premieras på arbetsplatsen (Tyler & Lind 1990), men den sätter även fokus på vem som belönas och på vilket sätt. Det är exempelvis sedan länge fastställt att det förekommer diskriminering av framför allt kvinnor i fråga om lönenivåer och löneförhandlingar (Alsterdal 2003; Pfeffer 1997). Däremot pekar nyligen gjorda undersökningar på att individuell lön kan medverka till att minska löneklyftorna (Calmfors & Richardson 2004; Granqvist & Regnér 2004). Då lönerättvisa och jämställdhet är begrepp som kan tyckas vara besläktade med varandra blir det därmed väsentligt att undersöka hur jämställdhet i lönefrågor hänger samman med individers upplevelser av rättvisa (Strandås 2003).

Under lönesamtalet är tanken att chefen och den anställde ska ha möjlighet att dryfta det som är relevant för lönesättningen respektive löneförhöjningen. En av utmaningarna för de lönesättande cheferna är att få dem som befinner sig på den lägre delen av löneskalan att uppleva lönen som rättvis. Då utförligare motiveringar och information kring lönebeslut tycks öka känslan av rättvisa (Daly & Geyer 1994), är förekomsten av lönesamtal på arbetsplatsen sannolikt relaterad till framför allt mellanmänskliga och informativa rättviseupplevelser. Det är obestridligen en svår uppgift att försöka avgöra vad en god arbetsprestation består i. Men en av de viktigaste förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera är att de anställda känner till de kriterier som lönen baseras på och upplever att det finns en möjlighet att påverka lönen utifrån dessa (Pfeffer 1997). Givet detta borde även individens kännedom om lönekriterierna ha ett samband med upplevelsen av rättvisa i lönesättningen. För att inte överskatta betydelsen av de övriga faktorerna, har vi även valt att kontrollera för faktisk lönenivå i studien, då individer med högre lön i tidigare studier har visat sig uppleva sin lön som mer rättvis än de med lägre lön (Cropanzano & Greenberg 1997).

Data och metod

Urval

Det empiriska underlaget för denna studie utgörs av enkätdata. Vi riktade oss till ett nationellt slumpvist urval av sjuksköterskor och undersköterskor med anställning inom landstinget. Av de totalt 1 092 tillfrågade var det 741 (68 procent) som returnerade ifyllda formulär. På grund av internt bortfall reducerades det effektiva urvalet till 589 personer med kompletta data i studiens alla variabler. Undersökningsdeltagarnas medelålder var 48 år (SD = 10), den genomsnittliga anställningstiden 19 år (SD = 12) och andelen kvinnor 89 procent.

Enkäten

Tabell 1 presenterar beskrivande statistik och reliabilitetsestimat (Cronbachs alpha) för alla i studien ingående variabler.

Lönerättvisa. De fyra dimensionerna av rättvisa mättes med en skala som tagits fram

Tabell 1. Korrelationsmatris med deskriptiv statistik och reliabilitetsestimat.

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	M	SD	Alpha
Rättvisa																										
1. Procedurmässig rättvisa	-																							2,40	0,85	0,89
2. Distributiv rättvisa	,67	-																						2,16	1,02	0,91
3. Mellanmänsklig rättvisa	,48	,24	-																					4,02	0,99	0,90
4. Informativ rättvisa	,68	,38	,72	-																				3,24	1,13	0,92
Bakgrundsfaktorer																										
5. Ålder	-,06	,04	,04	,04	-																			47,65	9,99	-
6. Kön (kvinna)	,09	,12	,12	,08	,03	-																		0,89	0,31	-
7. Fast anställning	-,10	-,03	-,00	-,05	,12	,07	-																	0,97	0,16	-
8. Heltidsanställning	,06	,01	,02	,07	-,07	-,19	-,01	-																0,58	0,49	-
Personlighet																										
9. Tillmötesgående	-,10	-,07	-,12	-,11	-,02	-,16	,03	,08	-															2,35	0,78	0,68
10. Samvetsgrannhet	-,04	,00	-,11	-,09	,03	,09	-,03	-,02	,39	-														2,45	0,84	0,79
11. Extraversion	,03	-,03	,09	,04	-,02	,14	-,02	,03	-,06	,06	-													4,03	0,59	0,77
12. Känslomässig instabil	-,04	,04	-,07	-,06	-,06	,05	-,03	-,02	,25	,28	-,25	-												2,48	0,82	0,65
13. Öppenhet	,03	-,10	,03	-,02	-,14	,10	-,02	-,01	-,24	-,08	,31	-,08	-											2,87	0,69	0,59
Arbetsklimat																										
14. Anställningsotrygghet	-,10	-,07	-,08	-,08	-,07	-,10	-,21	-,04	,04	,04	-,13	,21	-,06	-										1,73	1,07	0,92
15. Kvantitativ arbetsbelastning	-,18	-,22	-,12	-,16	-,13	,04	-,03	,04	,00	,10	-,08	,31	-,01	,10	-									3,20	0,98	0,86
16. Autonomi	,29	,25	,28	,26	,09	,06	,01	,11	-,13	,00	,28	-,19	,09	-,21	-,25	-								3,26	0,79	0,77
17. Lärande och kompetensutv	,21	,13	,27	,24	-,12	,16	-,04	,08	-,14	-,07	,29	-,07	-,24	-,07	,05	,41	-							3,66	0,78	0,75
18. Målklarhet	,21	,19	,30	,31	,10	,11	-,02	-,01	-,13	-,10	,16	-,15	,07	-,11	-,17	,27	,22	-						4,04	0,76	0,79
19. Återkoppling på arb resultat	,44	,30	,51	,58	,00	,10	-,01	,10	,-11	-,10	,16	-,10	,05	-,08	,-15	,37	,38	,40	-					3,18	1,06	0,86
Lönefaktorer																										
20. Jämställdhet	,30	,23	,25	,29	-,02	-,17	,01	,07	-,01	-,03	-,03	-,04	,01	-,05	-,11	,17	,10	,21	,26	-				2,83	0,93	0,81
21. Lönesamtal	,33	,10	,18	,36	-,07	-,06	-,02	,09	,04	,00	,07	-,07	,01	-,03	-,07	,12	,14	,07	,26	,06	-			0,55	0,50	-
22. Kännedom om lönekriterier	,33	,19	,25	,45	,03	,02	,02	-,03	-,03	,03	,09	-,02	,01	-,16	-,03	,12	,21	,21	,32	,18	,38	-		0,61	0,49	-
23. Lön (i tkr)	,16	,24	-,10	,03	,03	,08	,04	-,17	-,10	-,00	,09	-,10	,14	-,17	,00	,16	,20	-,01	-,00	,04	-,08	,08	-	19,54	4,81	-

N = 589. Korrelationer > ,08 , p < ,05

- = ej applicerbart

Skalvidd 1–5 för alla variabler utom kön, fast anställning, heltidsanställning, lönesamtal och kännedom om lönekriterier (skalvidd: 0–1)

av Colquitt (2001). Hans allmänt hållna rättvisedimensioner omarbetades för denna studies syften till att spegla lönerättvisa. *Procedurmässig rättvisa* (t ex ”I vilken grad anser du att lönesättningen har tillämpats på ett konsekvent sätt?”) mättes med sju frågor. *Distributiv rättvisa* (t ex ”I vilken grad anser du att din lön och det arbete du faktiskt utför står i relation till varandra?”) och *mellanmänsklig rättvisa* (t ex ”I vilken grad anser du att chefen har behandlat dig med respekt?”) mättes vardera med fyra frågor. *Informativ rättvisa* (t ex ”I vilken grad anser du att chefens förklaring av lönesättningsprocessen har varit tillfredsställande?”) mättes med fem frågor. Svarsalternativen sträckte sig från 1 (i mycket liten utsträckning) till 5 (i mycket hög utsträckning).

Bakgrundsvariabler. Ålder (år), kön (man = 0, kvinna = 1), om undersökningsdeltagarna hade fast eller tillfällig anställning (tillfällig = 0, fast = 1), samt om de var hel- eller deltidsanställda (deltid = 0, heltid = 1), mättes med en fråga vardera.

Personlighet. Personlighetsmåttet bestod av de fem dimensioner som anses utgöra stommen i personlighet (Big Five; Costa & McCrae 1992) och utvecklades av Gustavsson och medarbetare (2003). Dessa dimensioner var *tillmötesgående* (agreeableness) (t ex ”Om man blir illa behandlad av någon tycker jag i princip att man ska ge igen”; omvänt kodat påstående), *samvetsgrannhet* (conscientiousness) (t ex ”Jag har en tendens att handla på ögonblickets ingivelse utan att tänka mig för så noga”; omvänt kodat påstående), *extraversion* (t ex ”Jag är alltid pigg på att prova på nya saker”), *känslomässig instabilitet* (neuroticism) (t ex ”Jag blir lätt stressad om jag blir uppmanad att skynda på med mitt arbete”) och *öppenhet* (openness) (t ex ”Jag föredrar att slippa engagera mig i andra människors problem”; omvänt kodat påstående). Fyra av dimensionerna (tillmötesgående, samvetsgrannhet, känslomässig instabilitet och öppenhet) mättes med fyra frågor vardera, medan utåtriktning mättes med sex frågor. Svarsskalan sträckte sig från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt).

Arbetsklimat. Undersökningen innehöll sex olika aspekter av arbetsklimat. Upplevelser av *anställningsotrygghet* (t ex ”Jag känner mig orolig för att bli uppsagd”) fångades med tre påståenden utvecklade av Hellgren och medarbetare (1999). *Kvantitativ arbetsbelastning* (t ex ”Det händer ganska ofta att jag måste arbeta under stark tidspress”) mättes med fyra påståenden framarbetade av Beehr och medarbetare (1976). *Autonomi* (t ex ”Jag kan själv bestämma hur jag skall lägga upp mitt arbete”) mättes med fyra påståenden hämtade från Sverke och Sjöberg (1994). *Lärande och kompetensutveckling* (t ex ”Jag lär mig hela tiden något nytt i mitt arbete”) mättes med tre påståenden framtagna av Hellgren och medarbetare (1997). *Målklarhet* (t ex ”Det är klart och tydligt utsagt vad som förväntas av mig i mitt arbete”) fångades med fyra påståenden (Caplan 1971; Rizzo m fl 1970). *Återkoppling på arbetsresultat* (t ex ”Av min chef får jag som regel veta hur tillfredsställande mina arbetsinsatser är”) mättes med fyra påståenden utvecklade av Hackman och Oldham (1975).

Lönefaktorer. Vi mätte *jämställdhet* med fyra påståenden som konstruerades för denna undersökning (t ex ”I lönefrågor råder det jämställdhet mellan män och kvinnor på min arbetsplats”). Svarsalternativen sträckte sig från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Om det förekom *lönesamtal* på arbetsplatsen eller inte mättes med en fråga, där svarsalternativen var Nej (0) eller Ja (1). *Kännedom om lönekriterier* mättes med en

fråga där deltagarna angav om de vet vad som ligger till grund för löneförhöjningar på deras arbetsplats (Nej = 0; Ja = 1). *Månadslön* (i 1 000-tal kronor) mättes med en fråga där de svarande angav sin månadslön före skatt, inklusive eventuella tillägg.

Analys

För att undersöka vad bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer betyder för de olika aspekterna av lönerättvisa användes multipel regressionsanalys. Fyra analyser gjordes, en för varje dimension av rättvisa, och variablerna infogades i fyra hierarkiska steg. Det inledande steget innehöll bakgrundsfaktorer, nästkommande steg personlighetsvariablerna, det tredje steget bestod av arbetsklimat medan det fjärde och avslutande steget innefattade lönefaktorerna. För att skatta parametrarna i regressionsmodellen användes minstakvadratmetoden (OLS).

Resultat

Resultatet av regressionsanalyserna presenteras i *tabell 2*.

Den första analysen fokuserade på procedurmässig lönerättvisa. I det första steget förklarade bakgrundsfaktorerna två procent av variationen i denna dimension av rättvisa. Kvinnor uttryckte att de upplevde procedurmässig rättvisa i något högre grad än män, medan äldre personer och de med fast anställning upplevde proceduren i lönesättningen som något mindre rättvis än yngre personer och de med tillfällig anställning. I det andra steget, då personlighetsvariablerna tillfördes, var det endast extraversion som påvisade ett negativt samband, men personlighetsfaktorerna bidrog dock inte till att ytterligare förklara variationen i denna dimension av rättvisa. I nästa steg, som innehöll arbetsklimatfaktorer, visade sig återkoppling med avseende på arbetsresultat och autonomi ha ett positivt samband med upplevelsen av procedurmässig rättvisa, medan kvantitativ arbetsbelastning hade ett negativt samband. Totalt förklarade arbetsklimatet ytterligare 21 procentenheter av variationen. Bland lönefaktorerna visade alla fyra variablerna ett positivt samband med upplevelsen av rättvisa, och lönefaktorerna tillförde ytterligare tolv procentenheter till den förklarade variansen. Såväl jämställdhet som förekomst av lönesamtal och kännedom om kriterierna för lönesättningen visade sig vara viktiga för att proceduren kring lönesättning skulle upplevas som positiv, men resultatet visade även att de med hög lön upplevde processen som mer rättvis. Sammantaget kunde bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer förklara 35 procent av variationen i procedurmässig rättvisa.

I nästa analys uttryckte kvinnor något starkare upplevelser av distributiv rättvisa jämfört med männen. Bland personlighetsfaktorerna visade sig extraversion och öppenhet ha ett negativt samband med denna rättvisedimension. Totalt förklarade bakgrundsfaktorer och personlighet tre procent av variansen i utfallet. Ytterligare 13 procentenheter av variansen förklarades av arbetsklimatfaktorer. Autonomi och återkoppling på arbetsresultat uppvisade positiva effekter, medan kvantitativ arbetsbelastning hade ett negativt samband. Lönefaktorerna bidrog till att förklara ytterligare nio procentenheter av variationen i distributiv rättvisa. Av lönefaktorerna uppvisade jämställdhet, kännedom om lönekriterier och lönenivå positiva samband med rättvisedimensionen. Totalt kunde 25 procent av variansen i distributiv rättvisa förklaras av prediktorerna.

Bland bakgrunds- och personlighetsfaktorerna var det endast kön som uppvisade ett signifikant samband med upplevelser av mellanmänsklig rättvisa, på så sätt att kvinnor uttryckte att de upplevde relationerna som något mer rättvisa än vad männen gjorde. Totalt förklarade dessa faktorer två procent av variationen i utfallet. Arbetsklimatfaktorerna förklarade ytterligare 25 procentenheter av variansen i mellanmänsklig rättvisa, men det var bara återkoppling på arbetsresultatet som uppvisade ett signifikant samband (positivt). I fråga om lönefaktorerna var jämställdhet och lönenivå positivt relaterade till mellanmänsklig rättvisa, och sammantaget förklarade lönefaktorerna ytterligare tre procentenheter av variansen. Trots att endast ett

Tabell 2. Resultat av hierarkisk multipel regression (standardiserade regressionskoefficienter från det sista steget i regressionen med samtliga kovariater inkluderade i modellen). N = 589.

	Procedurmässig	Distributiv	Mellanmänsklig	Informativ
Steg 1: Bakgrundsfaktorer				
Ålder	-,08*	-,02	,02	,02
Kön (kvinna)	,12***	,13***	,09*	,08*
Fast anställning	-,11**	-,05	-,02	-,06
Heltidsanställning	,05	,07	,00	,05
R^2 (justerat)	,02**	,01*	,01*	,01*
Steg 2: Personlighet				
Tillmötesgående	-,06	-,06	-,01	-,06
Samvetsgrannhet	-,01	,03	-,07	-,03
Extraversion	-,08*	-,10*	-,01	-,06
Känslomässig instabilitet	,06	,05	,04	,03
Öppenhet	-,02	-,14***	-,03	-,05
ΔR^2	,00	,02*	,01*	,01
R^2 (justerat)	,02**	,03*	,02*	,02*
Steg 3: Arbetsklimat				
Anställningsotrygghet	-,03	,02	,00	-,00
Kvantitativ arbetsbelastning	-,11**	-,18***	-,02	-,07*
Autonomi	,11**	,10*	,06	,02
Lärande och kompetensutveckling	-,05	-,01	,03	-,01
Målklarhet	,00	,04	,07	,06
Återkoppling på arbetsresultat	,25***	,16***	,38***	,39***
ΔR^2	,21**	,13***	,25***	,33***
R^2 (justerat)	,23***	,16***	,27***	,35***
Steg 4: Lönefaktorer				
Jämställdhet	,18***	,15***	,12***	,13***
Lönesamtal	,19***	-,00	,05	,18***
Kännedom om lönekriterier	,13***	,08*	,04	,22***
Lönenivå (i tkr)	,15***	,28***	,10*	,02
ΔR^2	,12***	,09***	,03***	,11***
R^2 (justerat)	,35***	,25***	,30***	,46***

*p < 0,5; **p < 0,1; ***p < 0,001.

fåtal faktorer uppvisade signifikanta samband med mellanmänsklig rättvisa förklarade prediktorerna tillsammans 30 procent av variationen i denna dimension av rättvisa.

Även i den sista analysen var det, bland bakgrundsfaktorerna och personlighetsfaktorerna, bara kön som var relaterat till upplevelser av informativ rättvisa, genom att kvinnor uppfattade den informativa rättvisan som något bättre än vad männen gjorde. Sammantaget förklarade dessa faktorer två procent av variansen i dimensionen informativ rättvisa. Bland arbetsklimatfaktorerna, som bidrog till att förklara ytterligare 33 procentenheter av variationen, hade återkoppling på arbetsresultat en positiv effekt på informativ rättvisa, medan kvantitativ arbetsbelastning uppvisade ett svagt negativt samband. Av lönefaktorerna uppvisade jämställdhet, lönesamtal och kännedom om lönekriterier positiva samband med denna rättvisedimension. Lönefaktorerna ökade den förklarade variansen med elva procentenheter. Sammanlagt stod prediktorerna för 46 procent av variationen i informativ rättvisa.

Diskussion

Den gradvisa utvidgningen av individuella och prestationsbaserade lönesystem i Sverige har uppstått bland annat på grund av att arbetsgivarna hyst förhoppningar om att detta ska leda till ökad arbetsmotivation och produktivitet. Emellertid ställer detta lönesystem höga krav på både organisationer och chefer i form av uppnåbara mål, distinkta kriterier, tydlig information och genomtänkta förfaringssätt i samband med lönesättningssamtal (Pfeffer 1997). En stor del av de anställdas attityder till lönesystemet grundar sig på hur rättvist det anses vara (Cropanzano & Greenberg 1997). Mot denna bakgrund har vi undersökt vilka faktorer som främst formar individers rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning. Detta gjordes genom att studera den relativa betydelsen av bakgrundsfaktorer, personlighet, arbetsklimat och lönefaktorer för fyra dimensioner av rättvisa i lönesättningsprocessen.

Kön var den av bakgrundsfaktorerna som tydligast hängde samman med de anställdas rättviseupplevelser. Även om sambanden var relativt svaga ansåg kvinnorna överlag att lönesystemet präglades av mer procedurmässig, distributiv, mellanmänsklig och informativ rättvisa jämfört med männen. Resultatet är en smula förvånande med tanke på de absoluta lönenivåskillnader mellan kvinnor och män som fortfarande finns – och så även inom vården (Alsterdal 2003) – samt att tidigare forskning funnit att kvinnor ofta känner sig orättvist behandlade i lönefrågor (Ostroff & Atwater 2003). En möjlig förklaring är att kvinnorna har känt av den lönemässiga utjämning inom vården som Calmfors och Richardson (2004) beskriver i sin utredning, och därför upplever att det individuella lönesystemet gagnar dem och förbättrar de rådande löneorättvisorna (Strandås 2003). Ytterligare en förklaring kan vara att kvinnor har sämre självförtroende när det gäller sin egen arbetsinsats och därmed accepterar lönen som rättvis i högre grad än männen som kanske överskattar sin egen prestation i större utsträckning.

Anställningsformen tycks ha ett mycket begränsat inflytande på rättviseupplevelserna, men dock fanns ett visst samband så att personer med fast anställning ansåg att den procedurmässiga rättvisan var lägre än vad de med tillfällig anställning gjorde. En förklaring till detta skulle kunna vara att marknadsläget och konkurrensen om ar-

betskraft gör det möjligt för tillfälligt anställda att förhandla sig till bra anställningsvillkor. Detta kan medföra att fast anställda upplever sin lönesituation som mindre rättvis vid en jämförelse med exempelvis vikariatsanställda. En andra tänkbar förklaring är att den permanent anställda personalen har fler erfarenheter av och exponeras mer för det rådande lönesättningssystemet, vilket skulle kunna leda till att de är mer kritiska jämfört med tillfälligt anställda, som bara exponeras för lönesystemet under en kort eller tidsbegränsad tid. Detta resonemang ligger i linje med tidigare studier (jfr Eberhardt & Shani 1984).

Ålder var signifikant relaterat endast till en rättvisedimension, på så sätt att äldre angav att de upplevde något mindre procedurmässig rättvisa jämfört med yngre. Detta är intresseväckande med tanke på att tidigare studier funnit att äldre generellt uppvisar mer negativa attityder till prestationsbaserad, individuell lön (Andersson-Stråberg m fl 2005; Davis m fl 1991). Resultatet här tyder på att skillnader mellan åldersgrupper är marginella och att upplevelser av att bli rättvist eller orättvist behandlad vid individuell lönesättning inte är särskilt åldersrelaterade.

Ett annat tänkvärt resultat är den högst begränsade effekt personlighetsfaktorerna hade på de anställdas rättviseupplevelser. Trots att extraversion uppvisade svaga negativa samband med två av fyra rättvisedimensioner och öppenhet var negativt relaterat till distributiv rättvisa, var den sammanlagda förklaringskraften hos personlighetsfaktorerna försumbar. En möjlig tolkning av våra resultat är att utåtriktade och öppna individer kan vara mer intresserade av att analysera sin löneutveckling och därmed hyser större förhoppningar gällande vilken lön de kommer att få. En eventuell besvikelse inför det verkliga resultatet kan vara en förklaring till känslorna av bristande lönerättvisa (Mitrano 1996). Det faktum att personlighetsvariabler och bakgrundsfaktorer endast förklarade två till tre procent av variationen i de olika rättvisedimensionerna antyder dock att individens bakgrund och personliga disposition är av marginell betydelse för upplevelsen av rättvisa i lönesättningen. Detta kan även få implikationer för vilka åtgärder en organisation bör sätta in, om de är intresserade av att öka upplevelsen av lönerättvisa hos de anställda.

De faktorer som hade störst betydelse för individernas rättviseupplevelser rörde arbetsklimatet. Särskilt viktig var återkopplingen på arbetsresultatet, då den uppvisade relativt höga positiva samband med alla fyra rättvisedimensioner. Det är med andra ord av yttersta vikt att lönesättande chefer kontinuerligt meddelar den anställde sin uppfattning om hans eller hennes arbetsresultat, för att den individuellt satta lönen ska uppfattas som rättvis (jfr Folger & Konovsky 1989). När det gäller kvantitativ arbetsbelastning var resultatet relativt entydigt – ju högre arbetsbelastning individerna upplevde, desto mer orättvist uppfattade de proceduren kring lönesättningen, fördelningen av lönen, samt informationen om lönefrågor. Individer med en hög arbetsbörda har ofta en mer positiv inställning till individuella lönesystem i förhållande till de traditionella, baserat på förhoppningen att prestationsbaserade löner gynnar dem (Andersson-Stråberg m fl 2005). Men när lönen i praktiken inte riktigt når upp till deras förväntningar, kan känslor av bristande lönerättvisa uppstå, vilket kan vara en möjlig förklaring till resultatet.

I fråga om autonomi visade resultatet att ju mer delaktiga individer är i strukture-

ringen och kontrollen över arbetet, desto mer rättvisa tycker de att organisationens beslut om lönesättning och själva distributionsprocessen är, vilket får stöd i tidigare studier (Andersson-Stråberg m fl 2005; Elovainio m fl 2001; Thibaut & Walker 1975). Varken anställningsotrygghet, lärande och kompetensutveckling eller målklarhet var relaterade till någon av rättvisedimensionerna. Resultatet antyder därmed att dessa faktorer har ytterst liten betydelse för hur individers rättviseupplevelser formas. Lönesättande chefer bör således snarare se över och prioritera faktorer som återkoppling på arbetsresultat, arbetsbelastning och autonomi under lönesättningsprocessen, då dessa arbetsklimatfaktorer förefaller betyda mer för hur individers rättviseupplevelser formas.

Bland lönefaktorerna som undersöktes visade sig jämställdhet i lönefrågor vara mest betydelsefull, då den uppvisade ett positivt samband med alla fyra rättvisedimensionerna. Detta resultat indikerar att löneförhållanden som upplevs gynna det ena könet över det andra även kan leda till negativa rättviseupplevelser och därmed på sikt undergräva själva idén med individuell lönesättning. Att organisationer anordnar lönesamtal och prioriterar de anställdas kännedom om lönekriterier visade sig ha betydelse för hur rättvist de anställda ansåg att lönesättningssystemet var. Lönenivån i sig hade även ett positivt samband med alla rättvisedimensioner utom informativ rättvisa. Detta antyder att individer med högre lön generellt anser att lönedistribueringen är mer rättvis än de med lägre lön, vilket även framkommit i tidigare studier (se t ex Cropanzano & Greenberg 1997). Resultaten gällande lönefaktorerna betonar vikten av att anställda får delta i regelbundna lönesamtal på arbetsplatsen, för att de ska uppfatta lönesystemet i sin helhet och de motiveringar de får i samband med lönesättningen som mer rättvisa. Att sakna information om motiveringen till lönen, eller jämförelsegrund i organisationen, kan sannolikt öka känslan av bristande lönerättvisa hos individer, då de referensmått de använder ofta är känslomässiga och baseras på förväntningar, behov och organisationens generella normer (jfr Colquitt 2001).

Avslutande reflektioner

Sammanfattningsvis tyder resultatet i studien på att det främst är arbetsklimat och lönefaktorer som bidrar till formandet av individers rättviseupplevelser. Denna slutsats stöds av tidigare forskning som hävdar att ett rättvist och väl avvägt lönesystem ingår tillsammans med ett gott arbetsklimat som en naturlig del i en positivt präglad arbetsplatskultur (Eriksson m fl 2002; Wallenberg 2000). Dock bör en tolkning ske med viss försiktighet. Möjligheterna att generalisera till andra yrkesgrupper än de som ingår i urvalet är begränsade. Undersökningen är dessutom en tvärsnittsstudie, som i framtiden bör replikeras med ett mer jämnt könsfördelat urval, liksom med undersökningar från olika arbets- och yrkesområden. Det går heller inte att uttala sig om några sambandsriktningar. Det är således både möjligt att upplevelsen av att få en rättvis lön påverkar arbetsklimatet på ett positivt sätt och att ett positivt arbetsklimat påverkar upplevelsen av en rättvis lönesättning.

Trots dessa begränsningar antyder resultatet att organisationer betraktas som mer rättvisa i fråga om lönesättningen då de anställda uppfattar att arbetsklimatet präglas av god återkoppling på det utförda arbetet, goda möjligheter till självständighet och jämställdhet i lönefrågor. Även om det framgår att kön, anställningsform och som-

liga personlighetsdrag kan ha viss betydelse, visade studien att bakgrundsfaktorer och personlighet endast obetydligt bidrog till att forma individernas upplevelser av lönerättvisa. Dessa resultat bör vara av särskilt intresse för organisationer som syftar till att försöka förändra de anställdas upplevelser av lönerättvisa i en positiv riktning, då dessa upplevelser i förlängningen även kan kopplas samman med faktorer som motivation, arbetsresultat och effektivitet – och i slutändan organisationens ekonomiska resultat (Cropanzano & Greenberg 1997; Pfeffer 1997).

Referenser

Alsterdal L (2003) ”Den kloka handlingens lön” s 97–123 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik.* Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Andersson-Stråberg T, Sverke M, Hellgren J & Näswall K (2005) ”Attitudes Toward Individualized Pay among Human Service Workers within the Public Sector” i Korunka C & Hoffman P (red) *Organizational Psychology and Health Care: Change and Quality in Human Service Work.* Rainer Hampp, München.

Aquino K, Lewis M U & Bradfield M (1999) ”Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test” *Journal of Organizational Behavior,* 20, s 1073–1091.

Barrick M R, Mount M K & Judge T A (2001) ”Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?” *International Journal of Selection & Assessment*, 9, s 9–30.

Beehr T A, Walsh J T & Taber T D (1976) ”Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator” *Journal of Applied Psychology,* 61, s 41–47.

Cable D M & Judge T A (1994) ”Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective” *Personnel Psychology,* 47, s 317–348.

Calmfors L & Richardson K (2004) ”Marknadskrafterna och lönebildningen i landsting och regioner” Rapport 2004:9, IFAU, Uppsala.

Caplan R D (1971) *Organizational Stress and Individual Strain: A Social-psychological Study of Risk Factors in Coronary Heart Diseases Among Administrators, Engineers, and Scientists.* University Microfilms No 72/14822, Institute for Social research, Michigan University, Ann Arbor, Michigan.

Colquitt J A (2001) ”On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure” *Journal of Applied Psychology,* 3, s 386-400.

Cropanzano R, Byrne Z S, Bobocel D R & Rupp D E (2001) ”Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice” *Journal of Vocational Behavior,* 58, s 164–209.

Cropanzano R & Greenberg J (1997) ”Progress in Organizational Justice: Tunnelling through the Maze” i Cooper C L & Robertson I T (red) *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Whiley, Chichester.

Costa P T & McCrae R R (1992) ”Four Ways Five Factors are Basic” *Personality and Individual Differences,* 13, s 653–665.

Daly J P & Geyer P D (1994) ”The Role of Fairness in Implementing Large-scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations” *Journal of Organizational Behavior,* 15, s 623–638.

Davis D R, Matthews G & Wong C S K (1991) ”Ageing and Work” i Cooper C L & Robertson I T (red) *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Whiley, Chichester.

Eberhardt B J & Shani A B (1984) ”The Effects of Full-time Versus Part-time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and Overall Job Satisfaction” *Academy of Management Journal,* 27, s 893–900.

Elovainio M, Kivimäki M & Helkama K (2001) ”Organizational Justice Evaluations, Job Control, and Occupational Strain” *Journal of Applied Psychology,* 86, s 418–424.

Erdogan B (2002) ”Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals” *Human Resource Management Review,* 12, s 555–578.

Eriksson A, Sverke M, Hellgren J & Wallenberg J (2002) ”Lön som styrmedel: Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation” *Arbetsmarknad & Arbetsliv,* 3, s 205–216.

Folger R & Konovsky M A (1989) ”Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions” *Academy of Management Journal,* 32, s 115–130.

Granqvist L & Regnér H (2004) Dagens Nyheter 20/8, ”Lönesamtal lönar sig för kvinnor”.

Greenberg J (1987) ”Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?” *Journal of Applied Psychology,* 72, s 55–61.

Gustavsson J P, Jönsson E G, Linder J & Weinryb R M (2003) ”The HP5 Inventory: Definition and Assessment of Five Health Related Personality Traits From a Five-factor Model Perspective” *Personality and Individual Differences,* 35, s 69–89.

Hackman J R & Oldham G R (1975) ”Development of the Job Diagnostic Survey” *Journal of Applied Psychology,* 60, s 159–170.

Hellgren J, Sjöberg A & Sverke M (1997) ”Intention to Quit: Effects of Job Satisfaction and Job Perceptions” i Avallone F, Arnold J & de Witte K (red) *Feelings Work in Europe.* Guerini, Milano.

Hellgren J, Sverke M & Isaksson K (1999) ”A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being” *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 8, s 179–195.

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,* 83, s 777–787.

Lawler E E III (1971) *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.* McGraw-Hill, New York.

Leventhal G S (1976) ”The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations” i Berkowitz L & Walster E (red) *Advances in Experimental Social Psychology.* Academic Press, New York.

Mamman A (1997) ”Employees’ Attitudes Toward Criteria for Pay Systems” *Journal of Social Psychology,* 137, s 33–41.

Mitrano J R (1996) *What’s Fair? The Social Construction of Organizational Justice.* Doktorsavhandling, Humanities & Social science, vol 56, Boston Coll, USA.

Motowidlo S J (1982) ”Relationship between Self-Rated Performance and Pay Satisfaction among Sales Representatives” *Journal of Applied Psychology,* 67, s 209–213.

OECD (1995) *Trends in Public Sector Pay in OECD Countries.* OECD, Paris.

Ostroff C & Atwater L E (2003) ”Does Whom You Work with Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers’ Compensation” *Journal of Applied Psychology,* 88, s 725–740.

Pfeffer J (1997) *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects.* Oxford University Press, New York.

Rizzo J R, House R J & Lirtzman S I (1970) ”Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations” *Administrative Sciences Quarterly,* 15, s 150–163.

Salgado J F (1997) ”The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community” *Journal of Applied Psychology,* 82, s 30–43.

Still L V (1983) ”Part-time Versus Full-time Salespeople: Individual Attributes, Organizational Commitment and Work Attitudes” *Journal of Retailing,* 59, s 55–79.

Strandås K (2003) *Lön för mödan? Hur fungerar den individuella lönesättningen för Kommunals medlemmar?* Svenska kommunalarbetareförbundet, Stockholm.

Sverke M & Sjöberg A (1994) ”Dual Commitment to Company and Union in Sweden: An Examination of Predictors and Taxonomic Split Methods” *Economic and Industrial Democracy,* 15, s 531–564.

Thibaut J & Walker L (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis.* Erlbaum, Hillsdale, N J.

Tyler T R & Lind E A (1990) ”Intrinsic Versus Community-based Justice Models: When does Group Membership Matter?” *Journal of Social Issues,* 46, s 83–94.

Wallenberg J (2000) *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar.* Svenska kommunalarbetareförbundet, Stockholm.