

Tillfredsställelse med lön och lönesystem bland  
arbetare och tjänstemän på ett industriföretag

Daniel Svensson

Handledare: Magnus Sverke och Helena Falkenberg  
MASTERUPPSATS I PSYKOLOGI, 30 HP, VT 2017

**STOCKHOLMS UNIVERSITET**  
**PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN**

# Tillfredsställelse med lön och lönesystem bland arbetare och tjänstemän på ett industriföretag

Daniel Svensson

Individuell lönesättning blir allt vanligare och används som ett styrmedel för att motivera anställda. En förutsättning för att detta ska fungera är bland annat att anställda är tillfredsställda med lönen och lönesystemet. Syftet med föreliggande studie var att bidra till en ökad förståelse för vad som bidrar till en sådan tillfredsställelse utifrån anställdas upplevelser av lönesystemets inslag av kommunikation och bedömningsprocess. Då individuell lönesättning använts längre bland tjänstemän, är det essentiellt att även undersöka eventuella skillnader i arbetare och tjänstemäns upplevelser. Studien genomfördes med en multimetodansats av både enkäter och fokusgruppintervjuer bland anställda vid ett industriföretag. Analyser av enkätdata visade ingen skillnad i arbetares och tjänstemäns upplevelser av tillfredsställelse med lönen och lönesystemet. Upplevelsen av tydlig kommunikation i synnerhet information var signifikant relaterat till lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet och togs även upp som en viktig faktor även i intervjuerna. Lönebedömningsprocessen bidrog inte till att predicera variation i tillfredsställelse, utöver kommunikationen. Dock togs vikten av bedömningsprocessen upp under intervjuerna. Resultatet visade således att tydlig kommunikation i synnerhet information var en viktig faktor för tillfredsställelsen med lön och lönesystem bland både arbetare och tjänstemän på industriföretaget.

*Nyckelord:* individuell lönesättning, lönetillfredsställelse, lön arbetare, lön tjänstemän, tillfredsställelse med lönesystem, prestationslön.

Individuell lön används som en motivationsfaktor för anställda liksom för att skapa effektivare organisationer (Nilsson & Ryman, 2005). Individuell lönesättning är vanligare bland tjänstemän än arbetare och har dessutom använts under en längre tid bland tjänstemän (Lundh, 2010), medan traditionell lönesättning med generella höjningar (med eller utan lönepott) är vanligast bland arbetare (se Medlingsinstitutet, 2017). Tjänstemän arbetar oftare i mer kvalificerade yrken samt prestationsbaserade yrken med mer ansvar och där vidareutveckling är vanligare (Coates, 1986). Detta leder till att de oftast kommer upp i högre löner liksom gynnas under individuell lönesättning (Hopp, Iravani & Liu, 2009). Det har även visat sig att tjänstemän är mer positiva till att arbeta utifrån en provisionsbaserad prestationslön medan arbetare i större grad värderar en fast lön och fast anställning (Toode, Routasalo & Suominen, 2011). Lön har i flera studier visat sig vara betydelsefull för både arbetare och tjänstemän, dels för att kunna försörja sig men även för den egna självuppfyllelsen (Locke, 1976). Lön samt löneökning visar på framgång och erkännande av goda prestationer, att den anställda har utbildat sig eller presterat väl och gjort sig förtjänt av en viss lön eller löneökning (Gross, Guo & Charness, 2015). Individuell lönesättning har bland annat införts för att fungera som ett lönesystem där anställda får en möjlighet att kunna påverka sin lön och få en löneökning om de

\*Jag vill rikta ett stort tack för möjligheten att få vara en del av forskningsprojektet och mina två handledare som med stor kunskap och engagemang stöttat mig igenom hela processen.

utmärkt sig prestationsmässigt. Det skiljer sig från traditionell lönesättning där lönen fastställs utifrån exempelvis erfarenhet och antal år i verksamheten (Gerhart & Rynes, 1991). Tidigare forskning antyder att individuell lönesättning i vissa fall kan påverka anställdas motivation och skapa en högre lönetillfredsställelse om anställda upplever att engagemang och hårt arbete lönar sig (Norén, 2001). Tidigare forskning visar likaså att när det finns ett lönesystem där anställda får en möjlighet att kunna påverka sin lön positivt är de mer benägna att stanna kvar i organisationen (Gerhart & Fang, 2014). Studier gjorda på individuell lönesättning visar att lönenivån och möjligheten till löneökning är centrala för anställdas upplevelse av tillfredsställelse med den egna lönen (Andersson, 1999). En grundförutsättning när det kommer till lön och löneökning är att anställda upplever att det finns ett samband mellan den egna prestationen och den utbetalda lönen (Sweeney, McFarlin & Inderrieden, 1990). Individuell lönesättning baseras på de anställdas prestation och vad de tillför organisationen. Det är därför väsentligt att de anställda känner till lönekriterierna och får återkoppling på sitt arbete genom exempelvis lönesamtal för att veta hur deras prestation bedöms (Doherty & Nord, 2001). Om anställda upplever att chefen inte kan bedöma deras prestation när lönen ska fastställas kan det skapa misstro och missnöje över lönenivån liksom lönesystemet (Gross et al., 2015). Ifall en anställd har lagt ner engagemang och prestation bör det synas även i lönerevideringen (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006).

Tidigare forskning antyder att lönetillfredsställelse inte nödvändigtvis behöver stå i direkt proportion till den faktiska lönenivån eller den ökning anställda får vid lönerevisioner (Mulvey, LeBlanc, Heneman & McInerney, 2002; Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000). Å andra sidan finns det forskning som funnit att hur låg eller hög lönen är spelar en viss roll men vad som kan spela minst lika stor roll är hur de anställda upplever kommunikationen och bedömningen kring lönesättningen (Eriksson, Göransson & Sverke, 2011). En tydlig kommunikation med chefen, tillgång till information och kontinuerlig återkoppling på sitt arbete har visat sig kunna bidra till tillfredsställelse med lönen men även lönesystemet (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010). Tydlig kommunikation och möjligheten att kunna fråga och diskutera hur den anställdes individuella prestation kan förbättras har visat sig hänga samman med högre tillfredsställelse med lönen och lönesystemet hos anställda (Shaw, Duffy, Jenkins & Gupta, 1999). Om anställda får information om på vilka grunder den fastställda lönen är bestämd och detta upplevs trovärdigt är de mer benägna att bli tillfredsställda med sin lön och lönesystemet (Gross et al., 2015). Lönesamtalet har i flera studier visat sig vara en betydande del i kommunikationen samt hur anställda upplever individuell lönesättning och tillfredsställelsen med lönen (Wahlström, 2010). Det har flera gånger visat sig att anställda får en positiv upplevelse om de har lönesamtal med en chef som är tydlig både avseende hur deras arbetsinsats bedöms och när det gäller vad den anställde behöver förbättra för att positivt kunna påverka sin lön (Bröms, 2004). Även återkoppling har visat sig betydelsefull för lönetillfredsställelsen (Stajkovic & Luthans, 2003). När anställda får kontinuerlig återkoppling på sitt arbete samt bekräftelse på det de gjort bra eller mindre bra kan detta skapa högre tillfredsställelse med lönesättning och lönesystemet (Andersson-Stråberg, Hellgren & Sverke, 2005; Andersson-Stråberg, Sverke & Hellgren, 2007). Lönetillfredsställelse är därför inte enbart kopplat till lönenivån utan även till hur lönesystemet och lönesättningen implementeras (Allen, Whittaker & Sutton, 2017). Alla människor är olika och blir tillfredsställda av olika faktorer, vissa av lönenivå medan andra av ett lönesystem som ger tillgång till information och tydliga lönekriterier (Nikandrou et al., 2000). Att som anställd veta vad som påverkar

löneutvecklingen är centralt för att kunna utvecklas i sin yrkesroll (Karlsson Håål & Hedin, 2015).

Studier visar att tjänstemän gynnas mer lönemässigt då deras kompetens många gånger anses viktigare finansiellt för företag än arbetares (Kirkegaard & Larsen, 2011). Tjänstemän får oftast också mer återkoppling och har en närmare relation med sin chef, vilket tros bero på att de oftast arbetar närmare ledningen och de högst uppsatta i företaget (Bonner & Sprinkle, 2002). Det bidrar i vissa fall till att tjänstemän i större utsträckning har en högre lönetillfredsställelse och känner sig mer tillfredsställda med individuell lönesättning (Frey & Jegen, 2001). Därför är det värdefullt att undersöka om det finns någon skillnad i hur tjänstemän och arbetare upplever tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet för att bidra till en ökad förståelse för vad som skiljer dem åt och om det finns någon signifikant skillnad i upplevelsen kring dessa begrepp.

Industriföretaget i denna studie har för en tid tillbaka börjat använda sig av ett nytt lönesystem, utan traditionell lönesättning och istället bedöms både arbetare och tjänstemän utifrån den individuella arbetsinsatsen. Det nya lönesystemet innebär ett större fokus på utvecklingssamtal, arbeta mot tydliga mål samt återkoppling. Därför är det väsentligt att undersöka hur anställda i detta fall både arbetare och tjänstemän upplever det nya lönesystemet och vilka skillnader de upplever gentemot det förra lönesystemet. Som inte var lika fokuserat på att arbeta mot mål och utveckling.

Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för anställdas upplevelser kring lön och lönesystemet. För att besvara detta syfte baseras studien på tre frågeställningar.

1. Hur upplever anställda individuell lönesättning samt kommunikationen och bedömningsprocessen?
2. Finns det någon skillnad i hur tjänstemän och arbetare upplever lönesystemet och lönetillfredsställelse?
3. Vilka upplevelser av individuell lönesättning – i detta fall kommunikationen och bedömningsprocessen – har starkast samband med lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet?

### *Individuell lönesättning*

Det som betraktas som individuell lönesättning kan variera (Persson, 1994). I forskningssammanhang pratas det om prestationsbaserad lön, kompetensbaserad lön, incitamentslön och strategisk lön (Lawler, 1990; Ledford, 1995). De olika benämningarna signalerar att det finns skillnader i perspektiv på lön, men också skillnader i syftet med lön, det vill säga att lönen speglar prestation liksom att den verkar för kompetensutveckling och är en del av en organisations strategi (Rynes, Gerhart & Minette, 2004). Individuell lönesättning brukar beskrivas som att det finns en koppling mellan en anställds lön och det resultat denne utför (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005). Den grundläggande principen bakom individuell lönesättning är att människor har olika förmågor och i varierande grad bidrar till en verksamhet och därför har differentierad lön (Doherty & Nord, 2001). Den individuella löneökning som en anställd blir tilldelad kan grunda sig på flera faktorer, däribland exempelvis ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna (Arvey & Murphy, 1998). Individuell lönesättning sker oftast i enrum mellan chef och medarbetare där de tillsammans går igenom den anställdes prestation och utveckling samt hur

denne har bidragit till verksamheten (Neu, 2006). Om en anställd har gjort sig förtjänt av ett lönepåslag genom att ha presterat väl, utbildat sig eller på något sätt tagit på sig mer ansvar resulterar detta ofta i ett lönepåslag (Heneman & Schwab, 1985). Gemensamt för all individuell prestationsbaserad lönesättning är att lönen utvärderas och fördelas med utgångspunkt i den individuella prestationen (Rynes et al., 2004). Med individuell lön menas i denna uppsats att någon del av lönen beror på den anställdes prestation.

Flera studier antyder att det finns fördelar med individuell lönesättning för anställda och för företagen (Lazear, 2000). Individuell lönesättning kan fungera som en motivationsfaktor om anställda får återkoppling på deras arbete och information om hur deras individuella prestation kan påverka deras lön positivt (Carroll, Tower, Jude & Kohn, 2005). Flera studier antyder att majoriteten av anställda uppskattar individuell lönesättning då de vill bli bedömda på deras egen prestation (Karlsson Hål & Hedin, 2015). Att låta anställda få arbeta mot sina egna prestationsmål har visat sig kunna öka motivationen då anställda får vetskap om hur de ska kunna förbättra deras prestation (Kanter, Frees & Johnson, 2017), vilket i sin tur kan öka lönetillfredsställelsen om prestationen kan påverka löneutvecklingen positivt (Daly & Geer, 1994). Dessutom har individuell lönesättning visat sig kunna öka företags effektivitet, då anställda får information kring hur de kan effektivisera sitt arbete och arbeta för att nå deras prestationsmål och utvecklas (Lundh, 2010).

En förekommande upplevd nackdel med individuell lönesättning är att många anställda anser att löneökningen många gånger är liten (Gerhard & Fång, 2014). Oftast har chefer en ganska liten summa av pengar att fördela bland de anställda. Om flera gjort sig berättigade till löneökning blir det en liten summa utdelad till varje anställd som för vissa kan upplevas betydelselös (Konrad & Pfeiffer, 1990). Detta kan givetvis variera bland företag men oftast finns det en viss mängd pengar som kan delas ut och upplever anställda att löneökningen är låg kan missnöje till individuell lönesättning uppstå liksom lönen (Jude et al., 2010). Givetvis ska det nämnas att det kan finnas fler för- och nackdelar med individuell lönesättning än de som nämnts här.

#### *Lönetillfredsställelse*

Lönetillfredsställelse beskrivs oftast som hur tillfredsställda anställda är med deras lön (Mycel & Lane, 1991). Det som styr lönetillfredsställelsen är bland annat vilka förväntningar anställda har på sin lön och hur den kan utvecklas samt det upplevda värdet av lönen (Ferraro et al., 2005). Att det finns ett samband mellan den egna prestationen och den utbetalda lönen är ofta av central betydelse för anställda och deras lönetillfredsställelse (Bishop, 1987). Lönen i sig är ofta det som driver människor till att exempelvis utbilda sig och prestera (Hertzberg, 2003). Lönenivån är betydelsefull för människors möjlighet till försörjning liksom ett erkännande av det de åstadkommit, exempelvis utbildning eller förvärvad erfarenhet (de Bastille Lorene & Macinas, 2005). Studier som gjorts på lönetillfredsställelse antyder att ju högre lön anställda har desto nöjdare är de (Gais, 2013). Tillfredsställelse med den egna lönen är därför oftast beroende av hur pass stor skillnad det är mellan vad anställda tycker de är berättigade till och vad de har för lön. Detta avser även storleken på löneökningen samt på vilket sätt lönen fördelas (Williams et al., 2006). Dessutom har studier visat att för många anställda kan lönetillfredsställelse innebära att de upplever att de har en marknadsmässig lön utifrån deras yrkesroll och prestation (Brown, 2001). Upplevelsen av att ha en lön som reflekterar den prestation den anställda lägger ner har visat sig vara kopplat till lönetillfredsställelse i vissa

studier (Schreurs, Guenter, van Emmerik, Notelaers, & Schumacher, 2015). Lönetillfredsställelse kan även ses som en grundförutsättning inom individuell lönesättning då det ska inspirera anställda till att prestera (Nilsson & Ryman, 2005). Ökad prestation kan påverka löneutvecklingen positivt, vilket i sin tur kan leda till att anställda blir mer tillfredsställda med sin lön (Carroll et al., 2005). Om anställda inte upplever sin lön som tillräckligt god utifrån marknadsmässig lönestatistik för deras yrkesroll, eller det engagemang och den prestation de lägger ner, kan de uppleva lägre lönetillfredsställelse (Brown, 2001). Lönetillfredsställelse är dock inte enbart en fråga om lönenivån utan även om tillfredsställelsen med lönesystemet och känslan av delaktighet i dess utformning (Wahlström, 2010). När det gäller individuell lönesättning har det flera gånger visat sig att anställda blir tillfredsställda med lönesystemet när det finns tydliga kriterier och att det ser till de anställdas individuella prestationer. Likaså att lönesystemet möjliggör för att individer kan höja sin prestation. Anställda som presterar bättre vill ha högre lön (Gross et al, 2015). Upplevelsen gentemot lönesystemet har därför visat sig vara en del av hur hög lönetillfredsställelsen kan påverkas (Andersson-Stråberg et al., 2005).

Dessutom är känslan av delaktighet i lönesystemets struktur och förståelse en del av lönetillfredsställelsen (Guis, 2013). Att som anställd ha förståelse för systemets funktion, möjlighet att komma med konstruktiv återkoppling på lönesystemets uppbyggnad liksom vetskap om lönekriterierna är delar av vad lönetillfredsställelse är enligt gjorda studier (Nikandrou et al., 2000). Dock ska det nämnas att lönetillfredsställelse är individuellt och betyder olika saker för olika individer (Allen et al., 2017). Vissa är mer tillfredsställda av en hög lön medan andra värderar ett lönesystem med tydliga kriterier och en god relation till chefen liksom medarbetarna (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008). Överlag är anställda i både arbetar- och tjänstemannayrken positiva till individuell lönesättning och dess utformning (Wallenberg, 2002). Men om anställda inte upplever att arbetsgivaren arbetar långsiktigt med att förbättra och utveckla lönesystemet för de anställdas framtida utveckling kan missnöje uppstå. Anställda vill uppleva lönesystemet som en fördel för dem och inte enbart för ledningen (Morgeson, Campion & Maertz, 2001). Studier har visat att om anställda får komma med förslag och tillsammans med ledningen diskutera hur lönesystemet kan utformas och förbättras blir de mer tillfredsställda med lönen samt lönesystemet (Andersson & Harriman, 1999). Många gånger kan ett lönesystem uppfattas som komplicerat och svårtolkat för anställda (Jones, Scarpello & Bergmann, 1999). Det är därför viktigt att lönesystemet är tydligt och att anställda är delaktiga i dess utformning, då det är skapat för både företaget och de anställdas förståelse samt intresse för lön (Colquitt, 2001).

#### *Anställdas upplevelser av individuell lönesättning*

Anställdas lönenivå kan ha betydelse för deras tillfredsställelse med lönen och lönesystemet (Judge et al, 2010). Dock antyder studier även att det finns många andra faktorer som kan påverka lönetillfredsställelsen och tillfredsställelsen med lönesystemet. Dit hör tydlig kommunikation kring lönesättningen och förståelse för hur lönebedömningsprocessen går till (Wahlström, 2010).

*Tydlig Kommunikation.* En viktig upplevelse beträffande kommunikation handlar om återkoppling, där anställda får bekräftelse på sin prestation i form av styrkor och utvecklingsområden som kan förbättras och leda till en löneökning (Govindarajulu & Daily, 2004). Återkoppling har i flera studier visat sig vara betydelsefull för anställdas upplevelse av

bland annat lönen (Hackman & Oldham, 1976). Att få återkoppling på sitt arbete bidrar ofta till bättre arbetsprestationer och bättre förståelse för lönesystemet (Stajkovic & Luthans, 2003). Att som anställd få kontinuerlig återkoppling bidrar till lönetillfredsställelse (Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg, 2002). Om anställda inte får återkoppling på sitt arbete vet de inte hur de ska kunna förbättra sin löneutveckling eller vad de behöver utveckla i sitt arbete (Williams et al., 2006). Bristande återkoppling inverkar även på förståelsen för hur lönesystemet fungerar (Stajkovic & Luthans, 2003).

Ett antal studier har gjorts på återkoppling och lönetillfredsställelse (Sweins & Kalmi, 2008). Det har visat sig att i privata liksom statliga och landstingsverksamheter har anställda med låg lön och bristande återkoppling ett större missnöje över sin lön jämförelse med de som har en låg lön men kontinuerlig återkoppling (Eriksson et al., 2011). De som har en hög lön men bristande återkoppling är fortfarande missnöjda med lönen. Men däremot har det visat sig att de anställda som är mest tillfredsställda med lönen är de som har en hög lön och får kontinuerlig återkoppling (Eriksson et al., 2011). Återkoppling har visat sig betydelsefull för både arbetare och tjänstemän för att uppleva lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet (Bröms, 2004). Dock menar vissa studier att tjänstemän kan ha större tillgång till återkoppling, då individuell lönesättning använts längre och mer frekvent bland dem och återkoppling är en central del inom individuell lönesättnings utformning (Bonner & Sprinkle, 2002). Återkoppling uppskattas av både tjänstemän och arbetare, då det ger dem en bekräftelse på deras prestation i arbetet och en större förståelse för hur lönen fastställs och hur deras prestation bedöms utifrån lönesystemet (Frey & Jegen, 2001).

En annan viktig aspekt är lönesamtalet som fungerar som ett samtal där en chef och medarbetare pratar om hur denne positivt kan påverka sin lön (Bröms, 2004). Vid detta tillfälle ger chefen konstruktiv återkoppling på utvecklingsområden och likaså lyfter det den anställde gör bra (Larsson, 2004). Lönesamtalet ger medarbetaren mer tydlig information kring hur denne presterar utifrån de ramar och kriterier som finns för löneutvecklingen (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Om anställda saknar information kring hur de ska höja sin lön och chefen inte tar upp detta är det mer troligt att de upplever ett missnöje gentemot lönesystemet, lönen liksom förtroendet till chefen (Gaddis, Connelly & Mumford, 2004). Om den anställde dessutom förväntar sig en löneförhöjning och detta inte sker är det av ytterst vikt att chefen förklarar varför, för att undvika att anställda upplever misstro (Wallenberg, 2000b). Då lönen är något som är betydelsefullt för anställda är det vitalt som chef att förklara hur de kan höja den (Wallenberg, 2000a). Om detta då inte tas upp under lönesamtalet kommer anställda inte att förstå innebörden av lönesamtalet (Carlsson & Wallenberg, 1999). Lönesamtalet har därför visat sig kunna påverka lönetillfredsställelsen och tillfredsställelsen med lönesystemet, då det ger den anställde en möjlighet till förståelse och information, vilket har visat sig kunna påverka tillfredsställelsen med lönen samt lönesystemet bland såväl arbetare som tjänstemän (Wallenberg, 2002). Studier antyder att de som inte haft lönesamtal är mer missnöjda med sin lön och lönesystemet (Carlsson & Wallenberg, 1999). Lönesamtal har under en längre tid använts bland tjänstemän och studier visar på att det ger de anställda en bredare förståelse för hur de blir bedömda under lönesättningen (Frey & Jegen, 2001). Därför har det visat sig fördelaktigt att ha lönesamtal med både arbetare och tjänstemän för att dessa ska få en bredare förståelse hur lönesättningen utförs (Tang & Talpade, 1999).

En annan central aspekt av kommunikation är att anställda vill få information kring hur deras lön har fastställts (Alsterdal & Wallenberg, 2009). Om anställda upplever att de inte vet

motiveringen och grunderna till lörens utfall kan missnöje med den egna lönen skapas (Weiner, 1980). Att få information om hur lönesystemet fungerar och hur de anställda kan påverka sin lön är viktigt för den egna löneutvecklingen (Neu Morén & Eriksson-Lindwall, 2013). Anställda upplever individuell lönesättning mer trovärdig och rättvis om samtliga får samma information och tillgång till information kring lönesystemet och lönekriterierna (Andersson-Stråberg et al., 2005). Däremot har det visat sig att hur informationen lämnas är viktig för att uppleva lönesättningen som pålitlig och ärlig (Putti, Aryee & Phua, 1990). Om information gällande lönen eller lönepåslaget lämnas på ett oetiskt eller opersonligt sätt, exempelvis över mejl, upplever anställda lönesättningen oseriös (Bembenek, Beike & Schroeder, 2007). Dock behöver inte information alltid lämnas personligen för att upplevas mer seriös men värderas att lämnas på ett etiskt sätt (Day, 2011). Att informera om varför det kan förekomma skillnader i lön bland anställda är även angeläget för att motverka misstankar om favorisering (Judge et al., 2010). Om tydlig information inte förekommer inom individuell lönesättning finns det en risk att medarbetare inte bara blir missnöjda med lönesystemet utan även omotiverade till att prestera (Chow, Cooper & Waller, 1988).

*Upplevelser av lönebedömningsprocessen.* Förståelse för hur chefen gör sin bedömning kring lön och kännedom om de kriterier som bedömningen utgår ifrån har visat sig betydelsefullt för anställdas lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet. Anställda som har en bättre förståelse för hur lönebedömningsprocessen går till tenderar att vara mer tillfredsställda med sin lön och lönesystemet (Govindarajulu & Daily, 2004).

En viktig aspekt av lönebedömningsprocessen är kännedom om lönekriterierna (Larsson, 2004). Lönekriterier förmedlar vad som är viktigt att belöna i en organisation (Alsterdal & Wallenberg, 2009). De fungerar som ett styrmedel för att veta hur chefen sätter lön (Alsterdal, 2003). De flesta organisationer har mer eller mindre uttalade kriterier. Kriteriernas inverkan på de anställdas upplevelser av lönen hänger dock inte bara ihop med tydligheten. De måste också vara begripliga, upplevas relevanta och konsekventa för att ha en positiv påverkan på lönetillfredsställelsen (Neu, 2006). Om inte arbetsgivaren är noggrann med att skapa tydliga lönekriterier och kommunicera ut dessa är det lätt att anställda blir missnöjda med lönen och lönesystemets uppbyggnad (Granqvist & Regnér, 2011; Granqvist & Regnér, 2014). Om anställda upplever att lönekriterierna inte följs av chefen utan bara står skrivna någonstans, kan de även uppleva lönesättningen och löneutvecklingsarbetet som oseriöst (Pfeffer, 1997). Anställda vill uppleva att individuell lönesättning är till deras fördel, därför är det väsentligt att chefen i samråd med medarbetaren går igenom lönekriterierna och hur den anställde bedöms utifrån dem (Doherty & Nord, 2001). Forskning antyder att de som arbetar i yrken med generellt lägre lönenivå, exempelvis arbetare, ofta upplever lönekriterierna mer otydligare än högavlönade, vilket påverkar deras lönetillfredsställelse negativt. En orsak till detta kan bero på att högavlönade, oftast tjänstemän, arbetar närmare ledningen och på så sätt har en bättre kommunikation med sin chef (Sverke, Näswall & Hellgren, 2004). Att ha kännedom om lönekriterierna och hur prestationen bedöms är väsentligt för anställdas upplevelser av tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet bland både arbetare och tjänstemän (El Baroudi, Fleisher, Khapova, Jansen & Richardson, 2016). Lönekriterierna ska även upplevas som hanterbara för de anställda, annars finns det risk för att löneutvecklingen uppfattas som ogenomförbar (Gaddis et al., 2004).

En till viktig aspekt inom lönebedömningsprocessen är de anställdas förtroende för chefens bedömning av arbetsinsatsen (Alsterdal, 2003). Om anställda upplever att chefen inte kan



bedöma deras lön korrekt kan känslor av ifrågasättande, missnöje och orättvisa uppstå bland dem (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Något som har visat sig bidra till att anställda tappar förtroende för chefens bedömning av lön är avsaknad av lönekriterier (Alsterdal, 2003). Om chefen inte har kännedom om lönekriterierna – eller inte utgår från samma lönekriterier för samtliga anställda – minskas förtroendet för chefen (Granqvist & Regnèr, 2011; Granqvist & Regnèr 2014). Anställda upplever förtroende för chefens bedömning om denne inte favoriserar, ser till allas egen löneutveckling och ger samtliga liknande möjligheter till att utvecklas (Judge et al., 2010). Om en anställd inte får löneökning trots att denne ökat sin prestation eller nått sina mål, kommer missnöje och misstro uppstå (Heneman & Judge, 2000). Däremot, om chefen på ett förtroendegivande sätt förklarat varför en anställd inte fått en löneökning, kan detta inge förtroende för chefens bedömning, då det i flera studier visat sig att anställda värdesätter ärlighet hos chefen (Schreurs et al., 2015). En chef som är rättvis, tar sig tid att svara på anställdas frågor kring lön och vägleder medarbetaren inget större förtroende i lönesättningen (Morgeson et al., 2001). Om chefen dessutom kan argumentera för den satta lönen och varför skillnad i lön bland anställda kan förekomma, ökar det anställdas förtroende för chefens bedömning liksom lönetillfredsställelsen och tillfredsställelsen med lönesystemet (Andersson-Stråberg et al., 2005).

En annan betydelsefull aspekt är förståelse för hur chefen har bedömt den anställdes prestation efter lönesamtalet (Day, 2007). Lönesamtalet är till för att den anställda ska få en förståelse för hur chefen bedömer arbetsinsatsen och sätter lön (Larsson, 2004). De anställda som lämnar ett lönesamtal med en bred förståelse över hur arbetsinsatsen och lönesättningen bedömts, är mer tillfredsställda med sin lön och den individuella lönesättningen (Neu Morén, 2011). Forskning har visat att om inte anställda förstår hur deras prestation bedöms och inte har kännedom om kriterierna de bedöms utifrån kan förvirring uppstå (Neu, 2006). Att lämna ett lönesamtal och inte förstå hur chefen har bedömt den anställdes arbetsinsats kan skapa frustration och besvikelse hos anställda (Carlsson & Wallenberg, 1999). Återkoppling, tydlig kommunikation och möjligheter att ställa frågor är viktigt för anställda under lönesamtalet för att uppnå förståelse (Kluger & DeNisi, 1996). Eftersom lönesamtal, där den anställdes prestation stått i fokus liksom bedömts utifrån lönekriterier, har använts längre bland tjänstemän än bland arbetare antyder vissa studier att detta kan vara en anledning till att tjänstemän oftare har en högre lönetillfredsställelse (Lundh, 2010). Lönesamtalet är en av de viktigaste delarna inom individuell lönesättning för att skapa förståelse, då det ger en bredare insikt i hur den anställda kan påverka sin löneutveckling i en mer positiv riktning (Larsson, 2004). Om anställda har en hög förståelse för hur deras prestation bedöms, blir de mer motiverade till att prestera (Rivas & Sutter, 2008). Detta gynnar både företaget och de anställda, det vill säga såväl arbetares som tjänstemäns attityd gentemot lönen och lönesystemet (Kanfer et al., 2017).

*Skillnader i arbetare och tjänstemäns upplevelser kring lön och individuell lönesättning.* Det har visat sig i studier att både arbetare och tjänstemän överlag är positivt inställda till individuell lönesättning och trivs med tanken att genom prestation kunna påverka sin lön (Toode, Routasalo & Suominen, 2011). Däremot har det visat sig att arbetare är något mer skeptiska till individuell lönesättning. Detta kan bero på att det oftast finns en mindre summa pengar att fördela bland arbetare samt att de generellt arbetar i yrken med lägre lönenivåer (Jensen, 2007). Tjänstemän är däremot överlag mer positivt inställda till individuell lönesättning, vilket kan bero på att de oftast har högre lön, mer kvalificerade arbeten och i större utsträckning har tillgång till bonusar och andra belöningar (Frey & Jegen, 2001). Statusen för

tjänstemäns yrken är även högre många gånger, vilket medför att deras löner är högre än arbetares (Dornstein, 1988; Kirkegaard & Larsen, 2011). Detta på grund av att de i större utsträckning har mer ansvar och avancerade arbetsuppgifter vilket resulterar i en högre lönenivå (Bonner & Sprinkle, 2002). Tjänstemän arbetar dessutom oftare i yrkesroller där utvecklingsmöjligheter och befordringar är vanligare, vilket bidrar till att de oftast gynnas mer med individuell lönesättning (Hopp, Iravani & Liu, 2009; Locke, 1973).

Trots att tjänstemän har vissa fördelar och i större grad upplever en högre tillfredsställelse med lönesystemet och lönen menar forskning att arbetare kan ha liknande tillfredsställelse trots lägre lönenivåer (Allen et al., 2017; Sweins, 2011). Vad som bidrar till lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet är ytterst varierande och behöver inte alltid vara kopplat till pengar utan kan vara associerat med andra faktorer som värderas högre bland både arbetare och tjänstemän (Gross et al., 2015).

### Metod

Uppsatsen har kommit till inom forskningsprojektet ”Legitimitet i lönebildningen: *Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönebildningen och medarbetarnas lönesättning*” av organisationspsykologiska forskare på Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet, finansierat av Svenskt Näringsliv. De data som används i denna uppsats samlades in bland anställda på ett industriföretag i Sverige under våren 2016 och underlaget till studien består av enkätdata och fokusgruppintervjuer. Industriföretaget i fråga har arbetat med individuell lönesättning under en längre tid och nyligen infört ett nytt lönesystem. Det lönesystem företaget hade innan var ett traditionellt lönesystem. Det innebar att tjänstemännen hade haft individuell lönesättning men att det inte fanns särskilda tydliga mål som operationaliserade vad som stod i kollektivavtalet. Arbetarna hade haft traditionell lönesättning baserad mer på senioritet. Det som det nya lönesystemet inneburit är att man lutar sig mot de nya delarna som exempelvis delmål för vad som skall anses vara centralt i arbetet (och därmed premieras i lönesättningen). Det nya lönesystemet är mer strukturerat och innehåller mer återkoppling samt utvecklingsamtal där de går igenom olika delar i den anställdes arbete och samtalar mer kring de anställdas utveckling. Studien baseras på en blandad design (mixed method), för att få ett större djup i undersökningen samt få en möjlighet till att utöka de anställdas upplevelser kring lönen och lönesystemet med hjälp av både enkäter och fokusgruppintervjuers fördelar (Teddlie & Tashakkori, 2003). Detta för att slå ihop fördelarna från båda metoderna och därmed försöka få en bredare överblick (Creswell, Piano & Vicki, 2007). Genom att använda sig av både kvantitativ och kvalitativ metod kompletterar detta metodernas olika svagheter (Bryman, 2006). Om en metod inte kan ge tillräckligt med data kan den andra metoden användas för att utöka förståelsen (Morgan, 2007). Studien inriktar sig mot både arbetare och tjänstemän för att få ett så brett urval som möjligt av anställda och besvara syftet.

### *Enkätundersökningen*

*Urval och procedur.* Den enkätundersökning som redovisas i denna uppsats riktades till samtliga arbetare och tjänstemän (exklusive lönesättande chefer som fick en annan version av enkäten) vid det aktuella industriföretaget. Innan undersökningen påbörjades fanns en överenskommelse mellan forskargruppen och företaget om att genomföra datainsamlingen och företagsledningen hade informerat de anställda om att företaget valt att delta i denna studie och

att enkäter skulle distribueras bland de anställda. Samtliga anställda fick information om projektets syfte, att det var frivilligt att delta i undersökningen samt om hur uppgiftslämnarnas konfidentialitet garanterades. För tjänstemän användes en webbaserad enkät där en länk med inbjudan skickades till tjänstemännens jobbmejl. Totalt skickades fyra påminnelser. Arbetare fick tillfälle att, beroende på skift, fylla i enkäten vid ett antal tillfällen i företagets personalmatsal och fick information om att de skulle samlas i matsalen för att fylla i enkäten. Enkäten skickades ut till samtliga 124 medarbetare på företaget (51 arbetare och 73 tjänstemän). Totalt var det 38 arbetare (74,5%) och 46 tjänstemän (63%) som valde att besvara enkäten, vilket innebär en total svarsfrekvens om 67,7%. Av dessa var det endast 52 personer (27 tjänstemän och 25 arbetare) som hade kompletta data, vilket innebär att N-talen för analyserna kan variera beroende på internt bortfall. Samtliga som svarade på enkäten var tillsvidareanställda på heltid. I genomsnitt hade de svarande arbetat 11 år på både tjänstemannasidan och arbetarsidan. Andelen män uppgick till 85% för tjänstemännen och 95% för arbetarna. Åldern varierade mellan 21 och 66 år (medelålder: 46 år tjänstemän, 51 år arbetare, SD: 7,9 tjänstemän och 8,1 arbetare).

*Enkätinnehåll.* Enkäten ställde frågor om de anställdas upplevelser av individuell lön (kommunikation och lönebedömningsprocessen) liksom om tillfredsställelse (med lön samt lönesystemet). Om inget annat anges besvarades frågorna på en femgradig Likertska från 1 (stämmer inte alls) till 5 (stämmer helt). Tabell 1 redovisar medelvärden, standardavvikelse, reliabilitetsestimat (Cronbachs alfa) och bivariata korrelationer för samtliga variabler som ingår i uppsatsen.

Först ställdes frågor om demografisk information där respondenterna fick ange sin ålder. De fick även besvara vilken anställningskategori de tillhörde med svarsalternativen tjänsteman (1) och arbetare (0) och kön med svarsalternativen kvinna (1) och man (0).

När det gäller *upplevelser av lön och lönesystemet* mättes *tillfredsställelse med lönesystemet* med en fråga ("På det hela taget är jag nöjd med det lönesystem vi har i företaget") konstruerad av forskarna i löneprojektet. *Lönstillfredsställelse* mättes med fyra frågor (exempelvis "Jag tycker att den lön jag får för mitt arbete är tillfredsställande") baserade på tidigare mätinstrument (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979; Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann, 1982). Cronbachs alfa för lönstillfredsställelse var ,92.

När det gäller upplevelser av lönesystemet handlade ett block om *Tydlig kommunikation* där tre variabler ingick (återkoppling, samtal om hur man ska höja sin lön och information). *Återkoppling* mättes med fyra frågor (exempelvis ett från Hackman och Oldham [1976]: "Jag får kontinuerlig återkoppling av min chef på hur jag presterar i mitt arbete"). Cronbachs alfa för återkoppling var ,92. *Information* om lönesystemet mättes med fem frågor skapade av Colquitt (2001), exempelvis "I vilken grad anser du att chefen har varit rak och tydlig i sin kommunikation om lönen med dig?". Dessa mättes med en Likertska från 1 (I mycket liten utsträckning) till 5 (I mycket stor utsträckning). Cronbachs alfa för information var ,88. *Samtal om hur man ska höja sin lön* mättes med en fråga ("Pratade du och din chef under lönesamtalet om hur du ska göra för att höja din lön") med svarsalternativen Ja (1) och Nej (0).

Nästa block av upplevelser av lönesättningen – *Upplevelser av lönebedömningsprocessen* – innehöll också tre variabler, som var och en mättes med varsin fråga. *Kännedom om lönekriterier* ("Känner du till lönekriterierna på din arbetsplats (med lönekriterier avses de faktorer som ligger till grund för löneökningar?") och *förståelse för chefens bedömning av lön*

(”I vilken utsträckning förstod du efter lönesamtalet, hur din chef hade bedömt din arbetsinsats?”) mättes med en fyrgradig Likertska från 1 (i mycket liten utsträckning) till 4 (i mycket stor utsträckning). *Förtroende för chefens bedömning av arbetet* mättes med en fråga (”Har du förtroende för att din chef kan bedöma din arbetsinsats”) där svarsalternativen kunde variera mellan 1 (Nej, mycket litet förtroende) och 5 (Ja, mycket stort förtroende).

Tabell 1. Korrelationer (Pearsons  $r$ ) mellan studiens variabler, medelvärden (M) och standardavvikelser (SD) samt Cronbachs alfa (i diagonalen).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	M	SD
<b>Demografisk information</b>													
1. Ålder	-											48	8,38
2. Anställningskategori (tjänsteman)	-,46**	-										,52	,50
3. Kön (kvinna)	-,38**	,24	-									,06	,24
<b>Upplevelser kring lön</b>													
4. Lönetillfredsställelse	,21	-,29*	-,22	(,92)								2,66	,94
5. Tillfredsställelse med lönesystemet	,13	-,09	-,19	,47**	-							3,04	,94
<b>Tydlig kommunikation</b>													
6. Återkoppling	-,08	,01	,20	,27	,33*	(,92)						2,99	,82
7. Samtal om hur man ska höja sin lön	,20	-,19	-,27	,08	,12	,10	-					1,53	,50
8. Information	,10	-,08	-,22	,44**	,54**	,48**	,25	(,88)				3,36	,80
<b>Upplevelser av lönebedömningsprocessen</b>													
9. Kännedom om lönekriterier	-,19	-,01	-,02	,10	,23	,24	,10	,46**	-			3,03	,71
10. Förtroende för chefens bedömning av arbetet	-,05	-,02	-,06	,43**	,38**	,69**	,05	,53**	,36**	-		3,42	,99
11. Förstod bedömningen efter lönesamtalet	-,22	-,04	-,19	,24	,53**	,42**	,20	,49**	,28**	,44**	-	2,86	,71

\*\* korrelation vid  $p < 0,01$

\* korrelation vid  $p < 0,05$

### Fokusgruppintervjuer

*Urval och procedur.* Vid industriföretaget genomfördes också en fokusgruppintervju med arbetare och en annan med tjänstemän, för att få en mer nyanserad bild av de anställdas upplevelser av lönesättningen och som komplement till enkätmaterialiet. Fokusgruppintervjuerna gjordes 30-31 maj 2016 under samma period som enkäten samlades in och de fyra organisationspsykologiska forskarna från Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet var intervjuare. Fokusgruppintervjuerna bestod av fem personer i varje grupp och två intervjuare som förde samtalet. Före intervjuerna fick företaget i uppdrag att slumpmässigt välja ut intervjudeltagare. HR-avdelningen hörde av sig till ett antal personer som arbetade på olika avdelningar inom företaget, för att få en variation av deltagare i varje grupp. Deltagarna fick före intervjun information om att intervjun var frivillig samt om projektets syfte. Innan intervjun började tillfrågades samtliga om det var accepterat att intervjun spelades in. Deltagarna blev informerade om att inte se det som en strikt intervju utan mer allmänt berätta om deras uppfattning av lönesättningen och lönetillfredsställelse. Intervjuerna gjordes för att

låta de anställda ”samtala” om de olika delarna som tas upp i denna uppsats och fritt ventilera tankar och åsikter kring upplevelser och erfarenheter kring lönetillfredsställelse samt lönesystemet. Intervjuerna tog i genomsnitt drygt en timme. De genomfördes i ett konferensrum på företaget. Intervjuerna användes sedan som ett komplement till enkätundersökningen för att kunna besvara uppsatsens syfte.

*Intervjuinnehåll.* Intervjuerna var semistrukturerade där det fanns en intervjuguide samt möjlighet till följdfrågor liksom öppna frågor, där de anställda fick prata mer fritt om hur de upplever lönetillfredsställelse och lönesystemet. Frågor som användes i intervjuerna var exempelvis: ”Vad tycker ni om det lönesystem ni har idag?”, ”Vad är viktigast tycker ni att ta i beaktning när lön fastställs?”, ”Har ni förstått innebörden av lönekriterierna?”, ”Får ni kontinuerlig feedback på ert arbete under året?”, ”Anser ni att det finns en möjlighet att kunna påverka lönen med detta lönesystem?”, ”Anser ni att chefen gör en korrekt bedömning av er arbetsinsats?”.

### Analys

*Enkätdata.* Då både intervju- och enkätdata fanns tillgängligt användes en multimetodansats (Bryman, 2006). Oberoende *t*-tester genomfördes i SPSS (tabell 2) för att analysera tänkbara skillnader mellan arbetare och tjänstemän när det gäller upplevelser kring lönen, kommunikationen och lönebedömningsprocessen. En korrelationsanalys (tabell 1) gjordes även för att se hur olika variabler samvarierar bivariat. Hierarkiska multipla regressionsanalyser (tabell 3) gjordes med *lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet* som beroende variabler. De oberoende variablerna lades in i på förhand i bestämda steg. I det första steget inkluderades demografiska bakgrundsfaktorer (ålder, tjänsteform och kön), i det andra steget infördes samtliga variabler för blocket *tydlig kommunikation* (återkoppling, samtal om hur man ska höja sin lön och information) och i det tredje steget variablerna för blocket *upplevelser av lönebedömningsprocessen* (kännedom om lönekriterier, förtroende för chefens bedömning av arbetet och förståelse för bedömningen efter lönesamtal). Steget tydlig kommunikation (återkoppling, samtal om hur man ska höja sin lön och information) lades före det tredje steget *upplevelser av lönebedömningsprocessen* (kännedom om lönekriterier, förtroende för chefens bedömning av arbetet och förståelse för bedömningen efter lönesamtal) på grund av att flera studier visat att en tydlig kommunikation och i synnerhet information visat sig vara en av de faktorer som starkast hänger ihop med lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet (Bamberger & Belogolovsky, 2010; Day, 2011; Dølvik & Nergaard, 2012; Stråberg, 2010).

*Fokusgruppintervjuer.* Gruppintervjuerna transkriberades i sin helhet och analyserades utifrån denna studies frågeställning. Frågor från fokusgruppintervjuerna valdes utifrån studiens variabler för att komplettera enkätdata och få en djupare förståelse för de anställdas upplevelser. Eftersom enkäterna utgör flest svar baseras uppsatsens resultat främst på enkätdata medan intervjuerna ses som ett tillägg i studien. Inom multimetodansats kan en kompletterande metod användas bortsett från huvudmetoden som ger flest svar (Morgan, 2007).

### Resultat

Tabell 1 visar att upplevelser av lön (lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet) inte var signifikant relaterade med ålder eller kön. Dock var lönetillfredsställelse och anställningskategori signifikant relaterade med varandra, på så sätt att tjänstemän uppvisade

en lägre tillfredsställelse jämfört med arbetare. Tillfredsställelse med lönesystemet visade även en positiv relation med lönetillfredsställelse. Under fokusgruppintervjuerna nämnde både arbetarna och tjänstemännen att de upplevde lönetillfredsställelse när de var tillfredsställda med lönesystemets utformning eftersom det gav dem en bättre förståelse för hur deras löneutveckling kunde påverkas positivt.

### *Skillnad mellan arbetare och tjänstemän i upplevelser kring lön*

Tabell 2 redovisar medelvärden och frekvenser när det gäller upplevelser av lönen, tydlighet i kommunikationen om lönesättningen samt avseende lönebedömningsprocessen. Tabellen presenterar även test för skillnader ( $t$ -test och  $\chi^2$ -test) mellan arbetares och tjänstemäns upplevelser av dessa faktorer.

Överlag var såväl arbetare som tjänstemän relativt tillfredsställda med lönen och lönesystemet (medelvärden omkring 3 eller strax därunder på den femgradiga skalan) och det fanns inga statistiskt signifikanta skillnader mellan de två kategorierna av anställda. Resultatet från fokusgruppintervjuerna visade att både arbetarna och tjänstemännen var tillfredsställda med lönesystemet. Det lönesystem som användes vid enkätundersökningen var nyligen implementerat men upplevdes av de anställda som mer strukturerat och tydligt, vilket hade bidragit till högre tillfredsställelse med systemet. Bland annat nämnde en tjänsteman: ”det nya lönesystemet är mer strukturerat och mer välutformat”. Dock upplevde både arbetarna och tjänstemännen lönesystemet en aning svårtolkat och tidskrävande att sätta sig in i men ändå bättre än det förra som var mindre strukturerat. En av arbetarna nämnde: ”lönesystemet är rätt omfattande och jag har inte hunnit sätta mig in i det”. En annan skillnad mot det gamla lönesystemet var att det nya lönesystemet innehåller mer utvecklingssamtal och har ett större fokus på de anställdas utveckling. En av arbetarna nämnde: ”det nya lönesystemet innehåller mer utvecklingssamtal och vi pratar mer om styrkor och svagheter och hur vi anställda kan förbättra vårt arbete”. Både arbetarna och tjänstemännen beskrev det gamla lönesystemet som mindre informativt och att det hade en avsaknad av återkoppling, till skillnad från det nya de använder sig av i dagsläget.

Arbetarna var mer överens om att det hade varit bättre om alla fick samma lön i jämförelse med tjänstemännen. De menade att anledningen till detta var att deras prestation var lika bra sinsemellan. Tjänstemännen var alla emot samma lön och ansåg att det bör finnas stora löneskillnader mellan dem och att individuell lönesättning var bra. Då de var mer överens om att prestationen var varierande mellan dem. Tjänstemännen hade därmed en aning positivare inställning till individuell lönesättning. Flera av både arbetarna och tjänstemännen nämnde att de ansåg att lönenivån var viktig för lönetillfredsställelsen. Men att den sociala kontakten med kollegor också var viktig. Dock var arbetarna mer överens om att den sociala kontakten med kollegor och möjligheten till kommunikation på arbetsplatsen var relaterat till lönetillfredsställelse. En av arbetarna nämnde: ”det sociala livet måste man ju också ha. Det är ju inte bara pengar här i livet”.

När det gällde upplevelser av tydlighet i kommunikationen visade medelvärdeskilnaderna i  $t$ -testet att både arbetare och tjänstemän upplevde en någorlunda god återkoppling (medelvärden strax under 3 på den femgradiga skalan; se tabell 2). I fokusgruppintervjuerna nämnde de anställda att lönesystemet hade ett stort fokus på återkoppling och att de ansåg att återkopplingen var god. Vissa av de anställda, bland både arbetare och tjänstemän, nämnde dock att de inte alltid fått kontinuerlig återkoppling på deras arbete, men att de trots detta

upplevde att de kände till deras styrkor och svagheter. Överlag var arbetarna och tjänstemännen tillfredsställda med återkopplingen. De menade att återkopplingen de fått gett dem en tydligare förståelse för lönesystemet.

Även om det var en större andel bland arbetarna (64%) än bland tjänstemännen (44 %) som uppgav att de under lönesamtalet diskuterat hur de skulle göra för att kunna höja sin lön, var denna skillnad inte statistiskt signifikant. Dock framkom det av fokusgruppintervjuerna att arbetare och tjänstemän tyckte det var bra att kunna kommunicera om det för att få vetskap om hur de kunde höja sin lön. Det framkom även under fokusgruppintervjun med tjänstemännen att flera inte hade samtalat om hur de kunde höja sin lön. Detta, menade tjänstemännen, kunde bero på att de hade haft en hög personalomsättning och att alla inte hade haft sitt första lönesamtal ännu. I intervjuerna med arbetarna framkom det att de hade talat med sina chefer om hur de kunde höja sin lön.

När det gällde informationen om lönesystemet, som utgjorde den tredje variabeln inom tydlig kommunikation, upplevde arbetare och tjänstemän den någorlunda lika och god (med medelvärde över 3 på den framgradiga skalan). Det framkom även från fokusgruppintervjuerna att både arbetare och tjänstemän upplevde sig bli mer tillfredsställda med både lönen och lönesystemet om de fick information om hur lönesystemet fungerade och hur deras lön fastställdes. Information, uppgav de anställda, gav dem en större förståelse för hur individuell lönesättning fungerade och vad de behöver göra för att kunna påverka sin lön positivt. En av arbetarna nämnde ”att få reda på hur man kan påverka sin lön är bra tycker jag, vilket vi får här”. En tjänsteman sade: ”det har lagts ner mycket tid och information på att vi ska förstå lönesystemet, vilket är bra”. Det visade sig från fokusgruppintervjuerna att det de anställda värdesatte med information var att få reda på hur det gick för produktionen och få information om hur de olika delarna i lönesättningen och bedömningen gått till. En tjänsteman nämnde: ”vi går igenom tillsammans med chefen om hur lönen fastställdes och vad anledningen till den fastställda lönen är, vilket är bra och ger en större förståelse för lönesättningen”. Arbetarna inflikade med att de har veckomöten där de går igenom hur produktionen i företaget går och där de tar upp områden som bör förbättras eller ändras. Dessa veckomöten var något de uppskattade då det gav dem information om vad som hade gått bra under veckan för företagets produktion men även mindre bra. En arbetare nämnde: ”det är viktigt med veckomöten, ifall någon gjort något fel då kan ju även den som inte gjort fel tänka på det och arbeta för att förhindra det”. Både tjänstemännen och arbetarna menade att kvaliteten på deras arbete påverkar hur bra det går för företagets produktion vilket i sin tur kan påverka deras lön.

När det kommer till upplevelsen av lönebedömningsprocessen visade t-testet att arbetare och tjänstemän även här upplevde kännedomen om lönekriterierna liknande och att den var relativt god (med medelvärde över 3 på tjänstemän och närmare 3 på arbetare). Under fokusgruppintervjuerna framkom det att de flesta av både arbetarna och tjänstemännen kände till lönekriterierna och att de upplevde att de hjälpte dem att förstå vad de skulle försöka göra för att kunna påverka sin lön. Dock menade vissa av arbetarna att de inte kände till lönekriterierna men påpekade att detta kunde bero på att lönesystemet de använde i dagsläget var relativt nytt och att de inte hunnit satt sig in i kriterierna ännu.

Angående förtroendet för chefens bedömning av arbetet upplevde både arbetare och tjänstemän ett nästintill identiskt förtroende för chefens bedömning av deras arbete (medelvärden över 3 på den femgradiga skalan), ingen statistiskt signifikant skillnad fanns mellan arbetare och

tjänstemän. Under fokusgruppintervjuerna framkom det att både arbetarna och tjänstemännen inte var tillfredsställda med den lön de fått utifrån chefens bedömning av deras arbetsinsats. Flera av både arbetarna och tjänstemännen ansåg att deras prestation var bättre än vad chefen bedömt och att de skulle vilja ha mer i lön. Dock nämnde några av både arbetarna och tjänstemännen under fokusgruppintervjuerna att de ändå stundtals höll med chefen om den bedömning som gjorts gällande deras arbetsinsats, men att det hade varit trevligare med en högre lön. Dock nämnde både arbetarna och tjänstemännen att de hade förståelse för att det fanns en viss mängd pengar att fördela bland dem och att detta påverkade lönesättningen. Trots missnöjet över lönen bland en del från både arbetarna och tjänstemännen hade samtliga av de intervjuade ändå förtroende för chefens bedömning av deras arbete. Vilket även bidrog till att de hade en överlag positiv upplevelse av lönen och lönesystemet.

Resultatet från analysen av t-testet som gjordes på enkäten angående förståelse för bedömningen efter lönesamtalet visade att arbetare och tjänstemän hade en liknande upplevelse av förståelse (medelvärde strax under 3 på den femgradiga skalan). Samt att det inte fanns någon statistiskt signifikant skillnad mellan grupperna. Både arbetarna och tjänstemännen nämnde under fokusgruppintervjuerna att de upplevde en bättre förståelse för bedömningen efter lönesamtalet då chefen gav dem förklaringar till hur deras arbetsinsats blivit bedömd och vilken lön som satts utifrån bedömningen.

Tabell 2. Medelvärden och frekvenser i anställdas upplevelser av lönen, tydlighet i kommunikationen och lönebedömningsprocessen samt test för skillnader (*t*-test respektive  $\chi^2$ -test) mellan arbetare och tjänstemän.

Variabel	Arbetare	Tjänstemän	t	X <sup>2</sup>
<b>Upplevelser kring lön</b>				
Lönetillfredsställelse	2,80	2,58	1,01	-
Tillfredsställelse med lönesystemet	3,16	2,89	1,23	-
<b>Tydlig Kommunikation</b>				
Återkoppling	2,89	2,89	0,00	-
Samtal om hur man ska höja sin lön	64,0%	44,4%	-	1,99
Information	3,29	3,20	0,50	-
<b>Upplevelse av lönebedömningsprocessen</b>				
Kännedom om lönekriterier	2,97	3,05	0,44	-
Förtroende för chefens bedömning av arbetet	3,37	3,39	0,10	-
Förstod bedömningen efter lönesamtalet	2,84	2,89	0,24	-

N = 52 (N arbetare = 25 och N tjänstemän = 27)

#### *Vad predicerar upplevelser kring lön?*

För att besvara den tredje frågeställningen genomfördes två hierarkiska regressionsanalyser (en för varje beroende variabel) – en för lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet. För att undersöka betydelsen av tydlig kommunikation och upplevelser av lönebedömningsprocessen.



Tabell 3 redovisar resultaten av de hierarkiska multipla regressionsanalyserna som genomfördes för att pröva den relativa betydelsen av respektive block (demografisk information, tydlighet i kommunikationen samt upplevelser av lönebedömningsprocessen) i för de beroende variablerna (lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet) samt den relativa betydelsen av varje oberoende variabel för beroendevariablerna.

Gällande lönetillfredsställelse förklarade demografisk information ingen signifikant andel av variansen. Även om anställningsform och kön indikerade att män (jämfört med kvinnor) och tjänstemän (jämfört med arbetare) rapporterade lägre tillfredsställelse med lönen var dessa samband inte signifikanta. När det andra blocket, som gällde tydlighet i kommunikation, lades till i ekvationen ökade den förklarade variansen med 18 procentenheter. Graden av återkoppling i arbetet och förekomst av att under lönesamtal diskutera med chefen om vad man kan göra framöver för att höja sin lön var inte signifikant relaterade till lönetillfredsställelse, medan information kring löneprocessen var positivt signifikant relaterat till lönetillfredsställelse. När det kommer till upplevelser kring lönebedömningsprocessen så bidrog detta block inte till att förklara en signifikant ökad andel av variansen i den beroende variabeln. Dock uppvisade förtroende för chefens bedömning av arbetsresultatet ett positivt signifikant samband med lönetillfredsställelse, medan kännedom om lönekriterier och förståelse för bedömningen inte var signifikant relaterade till den beroende variabeln. Totalt förklarade modellen 36 procent av variationen i anställdas upplevelser av lönetillfredsställelse.

När det gällde tillfredsställelse med lönesystemet förklarade demografisk information ingen signifikant andel av variansen här heller. Gällande tydlig kommunikation visade det sig att när detta block lades till i ekvationen ökade den förklarade variansen med 27 procentenheter. Information var den enda variabel inom tydlig kommunikation som var signifikant positivt relaterat till tillfredsställelse med lönesystemet, medan återkoppling och samtal om höjning av lön inte var relaterade till tillfredsställelsen med lönesystemet. Gällande det tredje blocket, upplevelser av lönebedömningsprocessen, bidrog detta till att förklara ytterligare 11 procentenheter av variationen i tillfredsställelse med lönesystemet även om detta var marginellt signifikant ( $p < ,10$ ). Förtroende för chefens bedömning av arbetet uppvisade ett positivt signifikant samband med tillfredsställelse med lönesystemet. Likaså gjorde förståelse för bedömningen efter lönesamtalet medan kännedom om lönekriterier inte var signifikant relaterat till den beroende variabeln. Totalt förklarade modellen 42 procent av variationen i anställdas upplevelser av tillfredsställelse med lönesystemet. Det framkom även under fokusgruppintervjuerna att både arbetare och tjänstemän upplevde en högre tillfredsställelse med lönesystemet när de fick tydlig information om hur de olika kriterierna och lönesystemet bedömer deras arbetsinsats. En del av de anställda menade att om chefen var ärlig och tydlig med hur deras arbetsinsats bedömts utifrån lönesystemets riktlinjer, och de även fått tillgång till information, upplevde de en högre tillfredsställelse och positiv upplevelse av lönesystemet.

Tabell 3. Resultat av hierarkisk multipel regressionsanalys för att predicera lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet.

Prediktor	Lönetillfredsställelse			Tillfredsställelse med lönesystemet		
	1	2	3	1	2	3
<b>Steg 1 Demografisk information</b>						
Ålder	,05	,06	,03	,06	,06	,23
Kön (kvinna)	-,14	-,12	-,11	,16	-,10	,02
Anställningskategori (tjänsteman)	-,24	-,23	-,24	-,02	-,01	,01
<b>Steg 2 Tydlig kommunikation</b>						
Återkoppling		,14	-,09		,14	-,01
Samtal om hur man ska höja sin lön		-,11	-,08		-,05	-,08
Information		,35*	,32†		,45*	,31†
<b>Steg 3 Upplevelser av lönebedömningsprocessen</b>						
Kännedom om lönekriterier			-,15			,01
Förtroende för chefens bedömning			,38*			,40*
Förståelse för bedömningen efter lönesamtal			,01			,43*
$\Delta R^2$	,11	,18*	,07	,04	,27*	,11†
Total $R^2$			,36*			,42*

\*  $p < .05$ , †  $p < .10$  ( $N = 52$ ).

## Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att bidra till ökad förståelse för hur anställda kan uppleva lönesystemet samt kommunikation och bedömningsprocess i en organisation som tillämpar individuell lönesättning. Ett ytterligare syfte var att undersöka om det fanns någon skillnad mellan arbetare och tjänstemän när det gäller upplevelser av tillfredsställelse samt kommunikation och bedömningsprocessen. Ett tredje syfte var att studera i vilken utsträckning upplevelser av kommunikationen om lönesättningen och av bedömningsprocessen predicerar tillfredsställelse med lönen och lönesystemet. Studien genomfördes på ett industriföretag som introducerat individuell lönesättning, där de anställda bestod av både arbetare och tjänstemän.

### *Skillnad mellan arbetare och tjänstemän i upplevelser kring lön*

Resultatet från analysen av medelvärdeskillnaderna från enkäten visade att de anställda upplevde tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet som relativt god. Dock var tjänstemän en aning mindre tillfredsställda än arbetare med såväl lönen och lönesystemet. Viss forskning antyder att tjänstemän i vissa fall värderar lönenivån högre än arbetare, vilket skulle kunna tänkas bero på att de många gånger arbetar i mer kvalificerade yrken med högre lön (Frey & Jegen, 2001). Det framkom även från fokusgruppintervjuerna att tjänstemän i högre utsträckning upplevde högre lönetillfredsställelse om de hade en högre lönenivå. Detta kan eventuellt bidra till att lönetillfredsställelse får en starkare koppling till anställningsform som i

detta fall då tjänstemännen var mindre tillfredsställda med lönenivån. Den bivariata korrelationen visade även att anställningsform var signifikant med lönetillfredsställelse. Tidigare studier har funnit att anställningsform har en effekt på lönetillfredsställelse, då olika yrken har olika hög lön vilket påverkar lönetillfredsställelsen och inställningen till lönenivå (Brown & McIntosh, 2003). En anledning till varför tjänstemännen var mindre tillfredsställda kan därför vara att de värderar lönenivån högre och att den påverkar deras upplevelse av lönetillfredsställelse. Dock är det av vikt att poängtera att det kan variera bland anställda och att exempelvis arbetare kan värdera lön lika centralt (Brown & McIntosh, 2003).

Gällande blocket tydlig kommunikation och i synnerhet återkoppling visade enkätundersökningen att arbetare och tjänstemän upplevde en identisk och relativt god återkoppling. De framkom även under fokusgruppintervjuerna att arbetare och tjänstemän upplevde återkopplingen god liksom att återkoppling gav dem en klarare förståelse för hur lönesättning fungerar. Detta stämmer överens med tidigare forskning som funnit att återkoppling skapar en tydligare förståelse för lönesystemet (Neu Morén, 2011). Day (2011) fann i en enkätundersökning med över 380 anställda att återkoppling gav de anställda en tydligare förståelse för lönesystemet. Ett antal andra studier har dock funnit att tjänstemän i högre utsträckning än arbetare upplever återkoppling bättre (Kirkegaard & Larsen, 2011). Detta tros bero på att individuell lönesättning använts under en längre tid bland tjänstemän och att de många gånger arbetar har en närmare relation till chefen liksom arbetar på samma avdelningar (Hopp et al., 2009). Detta kunde dock inte visas i denna studie då det inte fanns någon signifikant skillnad mellan grupperna.

När det kommer till samtal om hur de anställda skulle kunna höja sin lön framkom det från enkätundersökningen att arbetare i högre utsträckning haft ett lönesamtal om detta i jämförelse med tjänstemännen. Men ändå fanns ingen statistisk signifikant skillnad mellan grupperna. Från fokusgruppintervjuerna framkom det att både arbetare och tjänstemän uppskattade att kunna samtala om hur de skulle kunna höja sin lön. Flera studier har visat att anställda oavsett anställningsform uppskattar att samtala om hur de positivt kan påverka sin lön (Rynes et al., 2005). Dock skiljer sig detta resultat från andra studier som funnit att tjänstemän oftast är dem som i högre utsträckning uppger att de har samtalat mer kring hur de kan höja sin lön (Hopp et al., 2009).

Gällande information visade enkätundersökningen att det inte fanns någon direkt skillnad i hur arbetare och tjänstemän upplevde informationen samt att den upplevdes relativt god. Det var inte heller någon signifikant skillnad mellan grupperna. Från fokusgruppintervjuerna framkom det även att information var viktigt för både arbetare och tjänstemän och att de ansåg den som god. Att både arbetare och tjänstemän upplevde kommunikationen likartad kan indikera på att företaget har en fungerande kommunikation ut mot båda grupperna.

Angående upplevelser av lönebedömningsprocessen upplevde de anställda en relativt god kännedom om lönekriterierna och hade ett relativt stort förtroende för chefens bedömningar. Detta gällde oavsett anställningskategori och enkätresultaten visade att det inte fanns någon signifikant skillnad mellan tjänstemän och arbetare. Under fokusgruppintervjuerna framkom det att både arbetare och tjänstemän hade en god kännedom om lönekriterierna och att lönekriterierna hjälpte dem att förstå hur de kan prestera för högre lön.

Även om enkätundersökningen visade att förtroendet för chefens bedömning av de anställdas arbete upplevdes som relativt god fanns det ingen statistiskt signifikant skillnad mellan arbetare och tjänstemäns upplevelse av chefens bedömning.

Även under fokusgruppintervjuerna framkom det att både arbetare och tjänstemän hade överlag förtroende för chefens bedömning av deras arbete. Dock påpekade både arbetare och tjänstemän att chefen inte kunde göra rätt bedömning lönemässigt. De uppgav att de borde ha mer i lön men förstod samtidigt att det fanns en viss summa pengar att fördela emellan dem vilket begränsade deras lönenivå. Studier har visat att anställda ofta kan vara skeptiska till chefens bedömning i lönesammanhang men att de har förståelse för att det finns en begränsad summa pengar att fördela (Currall et al., 2005; Ferraro et al., 2005; Lawler, 1971). Anställda har likaså en tendens till att många gånger överskatta sin prestation (Meyer, 1975).

Förståelsen efter lönesamtalet hur chefen bedömer prestation upplevdes relativt god samt liknande av arbetare och tjänstemän. Den bivariata korrelationen visade även att förståelsen efter lönesamtalet var signifikant med tillfredsställelse med lönesystemet, återkoppling, information, kännedom om lönekriterierna och förtroende för att chefen kan bedöma arbetsinsatsen. Att både arbetare och tjänstemän hade en liknande upplevelse av lönebedömningsprocessen kan tänkas bero på att cheferna är tydliga i informationen och följer lönekriterierna. Om både arbetare och tjänstemän upplever bedömningen av lönen liknande är detta oftast ett bevis på att chefen följer lönekriterierna och bedömer rättvist vid lönesättning (Ferraro et al., 2005). Det framkom även under fokusgruppintervjuerna att både arbetare och tjänstemän hade förtroende för chefens bedömning av arbetet vilket gav dem en positiv upplevelse av lönen och lönesystemet.

#### *Vad predicerar upplevelser kring lön?*

Gällande blocket tydlig kommunikation visade återkoppling och samtal om hur man ska höja sin lön ingen signifikant effekt på lönetillfredsställelse eller tillfredsställelse med lönesystemet. Dock visade den bivariata korrelationen att återkoppling var signifikant med tillfredsställelse med lönesystemet. Att återkoppling respektive lönesamtal om hur man ska höja sin lön inte predicerade tillfredsställelse med lön och lönesystem skiljer sig från tidigare forskning. Som överlag visat att återkoppling och tillgång till lönesamtal om där höjning av lön diskuterats visat sig hänga ihop med både lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet (Gaddis et al., 2004). Återkoppling och möjligheten till att samtala om hur anställda kan höja sin lön har i flera studier visat ha en positiv inverkan på anställdas tillfredsställelse med lönen och lönesystemet (Gilliland & Cahn, 2001; Maaniemi, 2013). Att detta inte visades i regressionen kan bero på att det var ett litet urval eller att exempelvis information räcker för att uppleva en bra kommunikation. Information har visat sig vara tillräcklig för att anställda ska uppleva en god kommunikation enligt tidigare studier (Dølvik & Nergaard, 2012). Tillgång till information var positivt och signifikant med både lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet. Även under fokusgruppintervjuerna framkom det att de anställda ansåg att information skapade tillfredsställelse med lönen och lönesystemet. Detta resultat har även visats i flera studier där man undersökt hur tillgången till information förbättrar upplevelsen kring lön och lönesystem (Feldman, Leana & Bolino, 2002; Bamberger & Belogolovsky, 2010). Anställda upplever en högre tillfredsställelse med lönen och lönesystemet när de får tillgång till information om hur lönen fastställts och hur lönesystemet fungerar (Andersson-Stråberg et al., 2005, 2007; Day, 2007). Både arbetarna och tjänstemännen nämnde under

fokusgruppintervjuerna att få tillgång till hur de olika delarna i lönesystemet fungerar och anledningen till den fastställda lönen var det som var värdefullt med informationen. Även information och uppdatering kring hur det gick för företagets produktion var viktigt för att få en god förståelse för hur detta kunde påverka lönen och lönesättningen. Information har visat sig angelägen för både arbetare och tjänstemäns upplevelser kring lön och lönesystemet (Bembenek et al., 2007). Morgeson, Campion och Maertz (2001) tar upp i sin undersökning att flera studier har visat på att anställda blir mer tillfredsställda med lönesystemet och deras lön ifall de får information om hur lönesättningen går till och hur lönesystemet fungerar. Day (2007) menar att information om exempelvis lönesystemet men även hur det i allmänhet går för företagets produktion liksom verksamhetsmål är väsentligt för anställdas tillfredsställelse med lönen och lönesättningen, då företagets ekonomi samt utveckling kan påverka deras löneutveckling. Motsatsen, alltså om anställda inte får någon information kring exempelvis lönesystemet och lönesättningen, har visat sig hänga ihop med missnöje kring lönen och negativa uppfattningar kring lönesystemet hos både arbetare och tjänstemän (Rynes et al, 2005).

När det kommer till lönebedömningsprocessen visade enkäten att kännedom om lönekriterierna och förståelse för bedömningen efter lönesamtalet inte var signifikant med lönetillfredsställelse. Dock var förtroende för chefens bedömning av arbetet signifikant med både lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet. Tidigare forskning har även visat att om anställda har förtroende för chefens bedömning av deras arbete upplever de en högre lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet (Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Den bivariata korrelationen visade också att förtroendet för chefens bedömning av arbetsinsatsen var signifikant med lönetillfredsställelse. Granqvist och Regnér (2011) menar att om anställda upplever att chefen belönar och ser förbättringar de anställda gjort får de högre förtroende vilket påverkar tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet. Även förståelse för bedömningen efter lönesamtalet har visat sig ha en koppling till tillfredsställelse med lönen och lönesystemet (Kluger & DeNisi, 1996). Dock uppvisade inte förståelse efter lönesamtalet någon signifikans med lönetillfredsställelse i denna studie. Likaså visade inte kännedom om lönekriterier någon signifikans med tillfredsställelse med lön eller lönesystem. Detta skiljer sig från tidigare studier som visat att kännedom om lönekriterier liksom förståelse efter lönesamtalet ökar tillfredsställelse med lönen och lönesystemet (Carlsson & Wallenberg, 1999; Doherty & Nord, 2001; Karlsson Håål & Hedin, 2015). Att de inte var signifikanta i studien skulle kunna tänkas utifrån spekulationer bero på det lilla urvalet eller att förtroendet för chefens bedömning är så starkt så det på egen hand räcker för att hänga ihop med tillfredsställelse med lön och lönesystemet. Studier har visat att om anställda har ett stort förtroende för chefens bedömning kan det räcka för att de ska bli tillfredsställda med lön och lönesystem (Doherty & Nord, 2001).

### *Begränsningar och styrkor*

Det finns som i alla studier ett antal begränsningar i denna studie som bör tas upp till reflektion då de kan tänkas ha haft en inverkan på resultatet. En begränsning är antalet deltagare i studien. Då antalet deltagare var från början 124 och sjönk till endast 52 personer på grund av bortfall kan detta medfört en inverkan på studiens statistiska kraftfullhet (Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgren, Näswall & Sverke, 2016), vilket i sin tur kan bidra till typ I- och typ II-fel, vilket kan ha haft en inverkan på att vissa resultat inte blev signifikanta (Murphy, 2010). Dock var det en nödvändighet att ta bort en stor andel av deltagarnas svar då de inte var fulländade på de punkter som skulle undersökas (Murphy, 2010). Problem med ett mindre urval kan vara att det blir

svårare att uttala sig om tillförlitligheten om populationen. Eftersom det var ett relativt stort bortfall skulle det kunna tänkas utifrån spekulationer vara så att de mer positiva eller de mer negativa personerna gentemot lön och lönesystemet har svarat på enkäten och att resultatet eventuellt kanske inte representerar hela populationen (jfr. Berntson et al., 2016). Eftersom fokusgruppintervjuerna också bestod av ett relativt litet urval är det svårt att uttala sig om samtliga anställdas upplevelser. Fler deltagare i intervjuerna skulle eventuellt kunnat ge en bättre djupförståelse. Ett litet urval kan ha medfört att resultatet blivit annorlunda än om det istället hade varit ett större urval. Det kan även bli svårare att uttala sig om vad som predicerar lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet för samtliga anställda på företaget när inte alla har deltagit. Dock ska det påpekas att ett större urval inte alltid behöver vara fördelaktigt. Har en studie ett mindre urval med fulländade svar kan det bidra till en större noggrannhet, vilket ofta är att föredra över ett större urval där noggrannheten saknas (Berntson et al., 2016). Studier med ett större urval har funnit liknande resultat angående exempelvis tydlig kommunikation som i denna studie och då i synnerhet att information hänger ihop med tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet oavsett anställningsform (Heneman & Judge, 2000; Mulvey et al., 2002; Winter & Jackson, 2006). Day (2011) fann i sin enkätundersökning att anställda från olika anställningsformer ansåg att tydlig kommunikation och då information var en av de viktigaste faktorerna till tillfredsställelse med lönen och lönesystemet. Då anställda vill känna sig informerade om händelser på arbetsplatsen men också hur lönesystemet fungerar samt hur det i kombination med deras prestation, kan påverka deras lön.

Angående denna studie vore det bra att följa upp de anställdas upplevelser kring lönetillfredsställelse och tillfredsställelsen med lönesystemet, då företaget nyligen infört ett nytt lönesystem som vissa från fokusgruppintervjuerna upplevde som svårtolkat. Genom att genomföra flera studier under en längre tid ger detta en bättre förståelse för det som undersöks och viktiga faktorer som påverkar tillfredsställelsen kan upptäckas. Det ökar även validiteten och bidrar till mer information kring ämnet (Spector, 2006).

En tydlig kommunikation och en lönebedömningsprocess som upplevs som rättvis och förtroendegivande har som sagt visat sig hänga ihop med lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet (DeConinck & Stilwell, 2004). Om inte anställda upplever en tydlig kommunikation och exempelvis inte får information om lönesystemet samt hur deras lön fastställs kommer de bli missnöjda och inte uppleva bedömningen som rättvis eller förtroendegivande (Greenberg, 1993, 2006; Jones et al., 1999; McFarlin & Sweeney, 1992; Scarpello & Jones, 1996; Sweeney & McFarlin, 1993). Tidigare forskning har även funnit att det kan finnas andra aspekter av tydlig kommunikation och lönebedömningsprocessen som hänger ihop med lönetillfredsställelse och tillfredsställelse med lönesystemet, exempelvis utvecklingsmöjligheter och bekräftelse (Jones et al., 1999; Lee, Law & Bobko, 1999). Om anställda upplever att det finns möjligheter till att utvecklas och att tillgängliga utvecklingsmöjligheter kommuniceras ut till dem, kan det inverka på tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet (DeConinck & Stilwell, 2004). Men även att bli bekräftad och erbjuden kompetensutveckling har visat sig bidra till tillfredsställelse med lönen och lönesystemet (Jones et al., 1999). Därför är det fördelaktigt att göra fler studier för att undersöka om det finns andra faktorer bortsett från tydlig kommunikation och lönebedömningsprocessen som har en inverkan på tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet och i hur stor grad.

Ytterligare en begränsning som bör tas upp är att denna undersökning har enbart gjorts en gång på ett företag som under en längre tid använt sig av individuell lönesättning, vilket gör det svårt att generalisera (Spector, 1994). Olika typer av organisationer, branscher, yrken och även människor från olika geografiska områden kan variera i deras åsikter kring exempelvis lön och lönesystemet (Miller & West, 1993). Dock behöver detta inte nödvändigtvis vara en nackdel då det kan vara enklare att analysera och förstå de anställdas upplevelser vid detta specifika företag (Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd & Nijhuis, 2001). Men det skulle vara fördelaktigt att göra fler studier på olika företag och branscher för att kunna uttala sig om generaliserbarheten.

En styrka med studien är att den involverar både arbetare och tjänstemän. En stor del av den forskning som gjorts har fokuserat på antingen arbetare eller tjänstemän, men missat att jämföra dem i samma mätning (Hopp et al., 2009). Det är vitalt att jämföra båda grupperna då det kan finnas skillnader i hur de upplever lön och individuell lönesättning (Kauhanen & Napari, 2012; Kauhanen & Napari, 2012). En annan styrka med studien är att både kvantitativ och kvalitativ data har använts (Spector, 1994). Att använda sig av endast enkätundersökning kan orsaka gemensam metodvarians (GMV), där systematiska fel kan uppstå om endast en metod används (Berntson et al., 2016). Dock menar Spector (2006) att GMV ska tas med försiktighet och att det egentligen inte finns forskning som bevisar någon inverkan på resultatet. Genom att använda sig av både kvantitativ och kvalitativ data kan validiteten öka och mer information om deltagarna kan skapas (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). En annan fördel med att använda sig av både kvantitativ och kvalitativ data menar Johnson et al., (2007) är att endast enkäter där självskattad data används kan orsaka biases som social önskvärdhet. Att deltagare förvränger svaren och svarar som de tror de ska svara (Ganster, Hennessey & Luthans, 1983). Generellt sett ska det dock nämnas att självskattad data bedöms att lita på men att blandad metod kan ge mer information som kan öka validiteten i studien (Harrison & Reilly, 2011). Den information som inte framkommer med kvantitativ metod kan kompletteras samt utökas med kvalitativ metod. Där kvalitativ metod med hjälp av intervjuer ger en möjlighet till att ställa mer djupgående frågor eller följdfrågor som inte fanns tillfälle för med kvantitativ metod som enkät (Bryman, 2006). Dock är det värt att nämna att man bör använda en av metoderna som en huvudmetod och den andra som sekundär. Detta på grund av att det kan uppstå negativa konsekvenser om båda metoder används lika mycket. Då de kan ge olika svar vilket kan försvåra analysen av resultatet (Morgan, 2007).

### *Slutsatser*

Syftet med föreliggande studie har varit att bidra till ökad förståelse för hur anställda upplevde lönesystemet och dess kommunikation och bedömningsprocess på ett industriföretag. Syftet var även att undersöka om det fanns någon skillnad mellan hur tjänstemän och arbetare upplevde tillfredsställelsen med lönen och lönesystemet samt vad som bidrog starkast till tillfredsställelse med lönen och lönesystemet. Individuell lönesättning har använts för att motivera och fungera som ett styrmedel för anställda, då främst tjänstemän, för att kunna påverka lönenivån. Förutsättningarna för att individuell lönesättning ska fungera har visat sig vara att anställda får tillgång till information och återkoppling på deras arbete (Williams et al, 2006). En tydlig kommunikation och information har visat sig viktig för att anställda ska bli tillfredsställda med lönen och individuell lönesättning (DeConinck & Stilwell, 2004). Tjänstemän har under längre tid använt sig av individuell lönesättning och arbetare av mer generella höjningar (se

Medlingsinstitutet, 2017). I likhet med tidigare studier har denna undersökning, på basis av såväl enkätdata som fokusgruppintervjuer, visat att tydlig kommunikation och då i synnerhet information hänger ihop med tillfredsställelse med lön och lönesättning. Denna studie bidrar därför med kommunikationens och lönebedömningsprocessens betydelse för tillfredsställelse med lön och lönesystem hos anställda. Dock bör det tas i beaktning att det är en tvärsnittsstudie och ett företag som arbetat med individuell lönesättning under en längre tid samt att det är ett relativt litet urval. Därför behövs fler longitudinella studier för att uttala sig mer kring individuell lönesättning och dess kommunikation och bedömningsprocess kopplingar till tillfredsställelse med lön och lönesystemet. Trots vissa brister bidrar undersökningen med värdefulla insikter om att företag bör satsa på att förbättra kommunikationen och lönebedömningsprocessen på anställdas arbetsutförande för att kunna öka arbetare och tjänstemäns tillfredsställelse gentemot lön och individuell lönesättning.



## Referenser

- Allen, T., Whittaker, W., & Sutton, M. (2017). Does the proportion of pay linked to performance affect the job satisfaction of general practitioners?. *Social Science & Medicine*, 173, 9-17.
- Alsterdal, L. (2003). Den kloka handlingens lön, (sid. 97–123). I L. Wilhelmson (Red.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser. Balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Alsterdal, L. & Wallenberg, J. (2009). *Individuell lön i praktiken. En studie om verksamhet och lönesättning i kommunal sektor*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Andersson, E.R. & Harriman, A. (1999). *Rätt lön på rätt sätt: metod för bedömning av kvalifikationer vid individuell lönesättning*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Andersson-Stråberg, T., Hellgren, J., & Sverke, M. (2005). Att få vad man förtjänar: Rättvisupplevelser i samband med individuell lönesättning. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 11(2), 93-107.
- Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., & Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic & Industrial Democracy*, 28(3), 431–464.
- Arvey, R. D., & Murphy K.R. (1998). Performance evaluations in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965-996.
- Bembek, A. F., Beike, D. R., & Schroeder, D. A. (2007). Justice violations, emotional reactions, and justice-seeking responses. I D. De Cremer (Red.), *Advances in the psychology of justice and affect* (sid. 15-37). Charlotte, NC: Information Age Publishing, inc.
- Berntson, E., Bernhard-Oettel, C., Hellgren, J., Näswall, K., & Sverke, M. (2016). *Enkätmetodik*. Stockholm: NOK.
- Bishop, J. (1987). The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4, Part 2), S36-S56.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345.
- Borg, E. & Westerlund, J. (2006). *Statistik för beteendevetare*. (1. upplagan.) Stockholm: Liber.
- Brown M. (2001) 'Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and Their Implications for Pay Level Satisfaction', *Journal of Management Studies* 38: 879–896.
- Brown, D., & McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economics*, 35(10), 1241-1254.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*, 6(1), 97-113.
- Bröms, J. (2004). Individuell och defferentierad lönesättning i staten. I A. Ryman (Red) Forskningsrapport: *Är det lönsamt med individuell lön - vad säger forskningen? Rapportserie: Lönebildning i förändring - hot eller möjlighet?* nr.8

- Carlsson, L. & Wallenberg, J. (1999). *Lön – motivation – arbetsresultat: En vetenskaplig undersökning av sambanden*. Stockholm: Svenska kommunförbundet och Arbetslivsinstitutet.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *Accounting Review*, 111-122.
- Coates, J.E. 1986. Three models for white collar productivity improvement. *Industrial management*, 28(2):7-13.
- Creswell, J.W., Plano C. & Vicki L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel psychology*, 58(3), 613-640.
- 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, 623-638.
- Day, N. E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss?. *Personnel Review*, 36(5), 739-762.
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33(5), 476-497.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- de Bustillo Llorente, R. M., & Macias, E. F. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 656-673.
- Doherty, E. M., & Nord, W. R. (2001). Compensation; trends and expanding horizons. I I. R.T. Golembiewsky (Red.), *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Decker Inc.
- Dornstein, M. (1988). Wage reference groups and their determinants: A study of blue-collar and white-collar employees in Israel. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 61(3), 221-235.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Dølvik, J. E., & Nergaard, K. (2012). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2), 267-293.
- Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). *Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?*. American Psychological Association.
- El Baroudi, S., Fleisher, C., Khapova, S. N., Jansen, P. & Richardson, J. (2017). Ambition at work and career satisfaction: The mediating role of taking charge behavior and the moderating role of pay. *Career Development International*, 22(1), 87-102.
- Eriksson, A., Göransson S., & Sverke, M. (2011). Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen: Om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv. I N. Karlsson, & A. Thorstensson (Red.). *Lönebildning för utvecklingskraft* (s. 125–174). Stockholm: Norstedts.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J., & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel. *Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation* «, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 8(3), 205-217.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, 8-24.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivational interactions: Effects on behaviour. *Annales d'Economie et de Statistique*, 131-153.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 663-686.
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of management journal*, 26(2), 321-331.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 256.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.
- Gilliland, S. W., & Cahn, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, (Red.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2 (sid. 143–165). London: Sage.
- Gius, M. (2013). The effects of merit pay on teacher job satisfaction. *Applied Economics*, 45(31), 4443-4451.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*, 104(4), 364-372.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2011). *Kvinnor och män i en individualiserad lönebildning*. Stockholm: Saco.
- Granqvist, L., & Regné, H. (2014). *Akademikernas lokala löneprocesser*. Stockholm: Saco.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and information classes of organizational justice. I R. Cropanzano (Red.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (sid. 79-103). Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of applied psychology*, 91(1), 58.
- Gross, T., Guo, C., & Charness, G. (2015). Merit pay and wage compression with productivity differences and uncertainty. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 117, 233-247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(1), 7-26.
- Heneman, H. G. III, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Heneman, H.G. & Judge, T.A. (2000). Compensation attitudes. I S. L. Rynes & Gerhart, B. (Red.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice, Jossey-Bass* (sid. 61-103). San Francisco, CA.

- Herzberg, F. (2003) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Vol. 81, sid. 86-96.
- Hopp, W. J., Irvani, S. M. R., & Liu, F. (2009). Managing white-collar work: An operations-oriented survey. *Production & Operations Management*, 18(1), 1-32.
- Jensen CS (2007) *Arbejdsmarkedsrelationer i Danmark: fra konfliktbaseret konsensus til konsensusbaseret konflikt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Jones, F. F., Scarpello, V., & Bergmann, T. (1999). Pay procedures—what makes them fair?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 129-145.
- Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 29-46.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102, 338-355.
- Kauhanen, A., & Napari, S. (2012). Performance measurement and incentive plans. *Industrial relations: A journal of economy and society*, 51(3), 645-669.
- Kauhanen, A., & Napari, S. (2012). Career and wage dynamics: Evidence from linked employer-employee data. In *Research in labor economics* (pp. 35-76). Emerald Group Publishing Limited.
- Karlsson Håål, E., & Hedin, J. (2015). *Lönesättning för motivation och produktivitet*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Kirkegaard, L., & Larsen, K. (2011). Motivation of Blue and White Collar Employees. *Aarhus: Aarhus School of Business and Social Sciences*.
- Kluger AN, DeNisi A. 1996. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychol. Bull.* 119(2):254-84.
- Konrad, A. M. & Pfeffer, I. (1990). Do you get what you deserve? Factors affecting the relationship between productivity and pay. *Administrative Science Quarterly*, 35, 258-285.
- Larsson, U. (2004). *Individuell lönesättning: från avtal till genomförande*. Sundsvall: Marknadsutbildningar.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organisational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Josey-Bass.
- Lazear, E.P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90, 1346-1361.
- Ledford, G.E. Jr. (1995). Paying for the skills, knowledge and competencies of knowledge workers. *Compensation & Benefits Review*, 27, 55-62.
- Lee, C., Law, K. S., & Bobko, P. (1999). The importance of justice perceptions on pay effectiveness: A two-year study of a skill-based pay plan. *Journal of Management*, 25(6), 851-873.
- Locke, E. A. (1973). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of applied Psychology*, 58(1), 67.

- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. I M.D. Dunnette (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1 sid. 1297-1343).
- Lundh, C. (2010). *Spelets regler: Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850–2010*. Stockholm: SNS förlag.
- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of systemic justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*. Doktorsavhandling, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University.
- Medlingsinstitutet (2017). *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2016: Medlingsinstitutet årsrapport*. Stockholm: Medlingsinstitutet.
- Meyer, H. H. (1975). The pay-for-performance dilemma. *Organizational dynamics*, 3(3), 39-50.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction. I K. Rowland & J. Ferris (Red.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 9, sid. 235–309). Greenwich, CT: JAI Press.
- Miller, M. E., & West, A. N. (1993). Influences of world view on personality, epistemology, and choice of profession. *Development in the workplace*, 3-19.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 48-76.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Maertz, C. P. (2001). Understanding pay satisfaction: The limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 133-149.
- Mulvey, P.W., LeBlanc, P.V., Heneman, R.L. and McInerney, M. (2002). *The Knowledge of Pay Study, E-mails from the Frontline*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.
- Murphy, K. R. (2010). Power analysis. I G. R. Hancock & R.O. Mueller (Red.), *The Reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences*. New York: Reutledge.
- Neu, E. (2006). *Lönesättning i praktiken: En studie om chefers handlingsutrymme*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet (Doktorsavhandling).
- Neu Morén, E. (2011). Mycket väsen för lite ull. I N. Karlsson, & A. Thorstensson (Red.). *Lönebildning för utvecklingskraft* (sid. 101–123). Stockholm: Norstedts.
- Neu Morén, E. & Eriksson-Lindvall, C. (2013). *Det du behöver veta om lön och lönesättning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4), 334-355.
- Nilsson, T. & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - lönar det sig?: fakta och tro om individuell lönesättning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Norén, K. (2001). *Att bedöma arbetsinsatser och prestationer: ett praktiskt verktyg för chefen i lönesättningsarbetet*. Stockholm: Löneanalyser.
- Persson, B. & Lundgren, C. (1994). *Incitamentlöner: lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*. (1. uppl.) Stockholm: SNS (Studieförbundet Näringsliv och samhälle).
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.

- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-52.
- Rivas, M. F., & Sutter, M. (2008). *Wage dispersion and workers' effort* (No. 2008-15). Working Papers in Economics and Statistics.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management*, 43 (4), 381-394.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. 2005. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56: 571-600.
- Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of organizational behavior*, 285-299.
- Schreurs, B., Guenter, H., van Emmerik, I. H., Notelaers, G., & Schumacher, D. (2015). Pay level satisfaction and employee outcomes: the moderating effect of autonomy and support climates. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1523-1546.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., & Cammann, C. (1982). Observing and measuring organizational change: A guide to field practice. New York: Wiley.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of management*, 25(2), 189-205.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.4
- Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2004). *Bättre löner i staten: Enkätundersökning om lön, motivation och arbetsvillkor bland statligt anställda*. Stockholm: Offentliganställdas förhandlingsråd (OFR).
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay: Attitudes and fairness perceptions*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 23-40.
- Sweins, C., & Kalmi, P. (2008). Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: evidence from Finnish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 366-385.
- Sweins, C. (2011). *The impact of pay knowledge on organisational performance: Investigating Finnish profit-sharing schemes*. Doktorsavhandling nr. 35/2011, Aalto University School of Science.
- Tang, T. L. P., & Talpade, M. (1999). Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. *Public Personnel Management*, 28(3), 345-349.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 3-50.

- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 48(2), 246-257.
- Wahlström, T. (2010). *Lönesamtal och lönesättning*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Wallenberg, J. (2000a). *Lön: Mål eller medel*. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Wallenberg, J. (2000b). *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar [Wages and working conditions among members of the Swedish Municipal Workers' Union]*. Stockholm: Svenska kommunalarbetareförbundet.
- Wallenberg, J. (2002). *Arbetsmiljö och motivation: En studie bland anställda vid Sveriges läsmuseer*. Stockholm: Läsmuseernas samarbetsråd.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology*, 33, 741-757.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.
- Winter, R., & Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434.