

Varför fungerar inte individuell fast lön?

TEORIDEL

Tvåfaktorteorin

Fredrick Herzberg, världens kanske mest kände motivationsforskare har beskrivit den så kallade tvåfaktorteorin som kan användas för att analysera detta problem.

Om man skall beskriva fenomenet ”**lön som prestationspåverkare**” kommer man snart att inse att det fenomenet måste beskrivas med hjälp av **två faktorer som vardera har enkelriktade egenskaper**, nämligen lön som rättvisefaktor och lön som stimulansfaktor.

Lön som rättvisefaktor - kan bara påverka negativt eller inte alls

För de allra flesta löntagare i Sverige fungerar lön bara som en del av en byteshandel. Lönen är en gottgörelse för den tid som arbetstagaren vistas och arbetar i en viss fysisk och psykisk arbetsmiljö. Lön blir därmed endast föremål för rättvisediskussioner. Så länge som arbetstagaren får en rättvis lön i förhållande till den grupp han/hon jämför sig med så kommer lönen inte att ha någon som helst påverkan på arbetsprestationen - varken positivt eller negativt. Men om lönen upplevs som orättvis i förhållande till den grupp man jämför sig med så kommer lönen att fungera som en fotboja på arbetsprestationen. Arbetsstillfredsställelsen kommer att minska och även arbetsresultatet kommer att påverkas negativt.

Lön som rättvisefaktor kan aldrig fungera på annat sätt än att antingen vara en fotboja på arbetsprestationen eller inte påverka något alls.

Detta har historiskt sett varit praktiskt för arbetsgivaren. Det gäller alltså bara att se till att arbetstagaren upplever lönen som rättvis i förhållande till den grupp man jämför sig med. I övrigt skall lönen vara så låg som möjligt då till exempel vårdbiträdet eller bensinmacksbiträdet inte på sikt jobbar bättre eller mer om hon/han får 35.000:- per månad istället för de 16.000:- som arbetskamraterna får.

Kortsiktigt kan förvisso en löneförhöjning ge den enskilde känslan av ha fått en belöning, men på sikt av klingar denna belönings effekt om lönen är fast. Här har LO och andra organisationer verkligen spelat arbetsgivarna i händerna eftersom själva organisationsformen med olika förbund närmast har underlättat för arbetsgivaren att hålla nere lönerna i just den aktuella gruppen. Speciellt har detta missgynnat kvinnor då det verkar vara enklare att hålla nere lönekraven i ett kvinnokollektiv än i ett manskollektiv.

Lön som stimulansfaktor - kan påverka positivt eller inte alls.

Det finns dock en del grupper i samhället där lönen fungerar som stimulans. Företagsledare med tantiem och de flesta försäljare med delvis rörlig lön har smakat på denna effekt. Till och med i Sverige kan en duktig kringresande chipsförsäljare, som jobbar mot butik (för OLW/Estrella), komma upp i en månadslön på 27.000.

Lön är nämligen ett oerhört bra stimulansverktyg. Om lönen skall kopplas till prestation så tvingas arbetsgivaren dessutom att tänka till och fundera på vad som verkligen bidrar till ett gott resultat för företaget. Dessutom måste systemet vara dynamiskt för att det skall fungera.

Lönen skulle kunna innehålla en trygghetsinkomst och en rörlig del för nästan alla anställda, inte bara företagsledare och säljare. Kriteriet för att rörlig lön skall fungera som en stimulansfaktor är att lönen har ett belöningsvärde för den anställde och att den kopplas till, för företaget, önskvärda prestationer.

Lön som stimulansfaktor kan fungera som en luftballong, ge lyftkraft åt goda, för företaget lönsamma prestationer.

Att använda lön som stimulans kräver mycket löne- och motivationskunnsade av dagens chefer. Finns inte en anpassning till personalens och företagets förutsättningar eller om systemet upplevs som orättvist spricker ballongen och lyftkraften försvinner.

INDIVIDUELLA LÖNER

Hittills har det i Sverige dock endast skett små tappra försök till förändringar av lönesystemet i form av till exempel individuell lönesättning, som oftast bara är av ondo. Att differentiera den fasta lönen på ett rättvist sätt utan att på tydligt och objektiva sätt koppla löneskillnaden till en skillnad i de dagliga arbetsprestationerna är dömt att misslyckas. Lönen fortsätter i de flesta fall att vara en rättvisefaktor utan lyftkraft och inte en stimulansfaktor.

En av hörnstenarna i ett effektivt prestationslönesystem är nämligen det att alla skall känna till exakt hur det går till att tjäna mer och dessutom måste majoriteten av arbetstagarna uppleva att systemet är baserat på rättvisa och objektiva grunder. Om systemet sedan belönar individuella prestationer eller gruppvis resultat måste anpassas till varje verksamhets förutsättningar.

RÄKNEEXEMPEL

100 anställda med en kostnad för lön på 320.000 ggr 100. Svensk medianlönekostnad (år 2000). Kostnad för lön+lönebikostnader. Lönen är i detta fall också ett minimivärde av produktionens värde. Detta gäller under förutsättning att det inte råder övertalighet och att det individuella anställningsbeslutet var korrekt en gång i tiden.

Före införandet av individuell fast lön:

Hygienfaktorer: 15 st är missnöjda med sin lön. Missnöjet motsvarar 20% minskning av deras arbetsinsats.

$$-15\text{pers} * 20\% * 320.000 = -960.000$$

Motivator: 0

Summa: -960.000

Efter införande av individuell lön:

Hygienfaktorer: 10 st kvar (gamla missnöjda) + 10 st nya missnöjda. Fler rättvisefaktorer ger fler möjligheter att känna sig orättvist behandlad. Missnöjet motsvarar dessutom 25% eftersom det finns mer att reta upp sig på.

$$-20\text{pers} * 25\% * 320.000 = -1.600.000$$

Motivatorer: Hos 25 personer uppstår en belönings effekt som sitter i 3 veckor och motsvarar 20% av arbetsresultatet.

$$+25\text{pers} * 20\% * (320.000 / 1760 * 120) = + 109.000$$

Tidsåtgång med individuell lön. Chefernas tid värderas till 150% av normalindividen i detta företag. Varje individ kräver 3h arbetstid för att utvärdera och förklara den nya lönen.

$$- 100 \text{ pers} * 3\text{h} * (320.000 / 1760) * 150\% = -82.000$$

Summa: -1.573.000

Resultat av att införa individuell fast lön: - 613.000:-

Det är alltså inte lönsamt att ha ett system med fast individuell lön eftersom revisionen sker för sällan. i teorin skulle det ev. kunna fungera om man hade månatlig revision. Det kan dock finnas andra skäl till ett system med fast individuell lön, tex kan bemanningsaspekter väga in.