

# Lön som prestationspåverkare

Dagens svenska, och för övriga världen tämligen unika, synsätt på lön kommer att konservera löneskillnader mellan olika kön, yrkesgrupper och samhällsklasser. **Från en företagsekonomisk och motivationsteoretisk horisont finns det nämligen IDAG ingen som helst anledning att betala något annat än så lite som möjligt i lön/ersättning till arbetstagarkollektivet.**

-----

I dag ger den företagsekonomiska och motivationsteoretiska logiken företagaren "rådet" att till varje pris hålla nere lönerna så mycket som det går, eftersom det vanligtvis inte finns någon tydlig koppling mellan ökad lön och bättre prestation/resultat.

## Tvåfaktorteorin

Fast det är inte helt sant, 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. Arbetstillfredsställelsen 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 bensinmacksträdet inte på sikt jobbar bättre eller mer om hon/han får 35.000:- per månad istället för de 13.000:- som arbetskamraterna får.

Kortsiktigt kan förvisso en löneförhöjning ge den enskilde känslan av ha fått en belöning, men på sikt avklingar 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.

### 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 ambulerande chipsförsäljare, som jobbar mot butik, komma upp i månadslöner på 25.000.

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 motivationskunnskap 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 då?**

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 objektivt 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.

### **De lågpresterande då?**

En viktig sak att tänka på är att prestationslönesystem dessutom **måste ta hänsyn till varje individs individuella förbättring** och inte bara ha generella mätkriterier. En berättigad kritik mot prestationslönesystem kombinerat med vår trögrörliga arbetsmarknad har annars varit det att systemen bara på ett relativt förutsägbart sätt sorterar upp arbetskraften i fallande prestationsordning och det snarare verkar hämmande än stimulerande på de lågpresterande.

### **Skall arbetskraften nu slitas ut ännu fortare eller?**

Innebär ett prestationslönesystem att alla nu måste jobba ännu hårdare? Fler som skall bränna ut sig för att de nu skall hinna med ännu mer? Nej, ett prestationslönesystem får till största delen den effekten att de som arbetar, nu kan prioritera sin tid bättre eftersom arbetsgivaren tvingas tala om vilka arbetsuppgifter som värderas högst och därmed skall utföras först. Det finns också naturligtvis ett incitament till att arbeta mer ekonomiskt och dessutom förbättra och förbilliga produktionen om man själv får del av vinsten.

### **Rekommenderad litteratur:**

Incitamentslöner, Bo Persson, SNS 1994, 248 sid

Compensation, Milkovich-Newman, IRWIN 1996, 716 sid

Pay for performance, Div förf, National academy press 1991, 197 sid