



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING

**Från policy till praktik –  
en fallstudie på Sahlgrenska Universitetssjukhus**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Jonas Bolin  
Anders Bosson  
Handledare: Bengt Larsson  
Juni, 2013



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN**

TACK!

Vi vill börja med att tacka Sahlgrenska Universitetssjukhus och Strategiska Human Resources avdelningen på Västra Götalandsregionen som varit samarbetsvilliga, hjälpsamma och positiva. Utan Ert deltagande hade denna studie inte kunnat genomföras. Vi vill även tacka våra respondenter. Utan Er hade rapporten haft en tämligen urvattnad empiri. Vi vill även tacka vår handledare Bengt Larsson som varit till stor hjälp tillika bollplank under studiens gång. Utan Din hjälp hade uppsatsen inte sett ut som den gör idag. Vi vill även ta tillfället i akt och tacka varandra för ett gott samarbete. Till sist vill vi tacka Dig som läsare och hoppas Du finner denna studie lika intressant som vi gör.

Jonas Bolin och Anders Bosson

2013-06-07



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2013  
Handledare: Bengt Larsson  
Examinator: Bertil Rolandsson

I större organisationer finns ett behov av att säkerställa att organisationens olika verksamheter arbetar efter samma lönestrategi och mot samma mål, samtidigt som lokala verksamheter måste anpassa direktiv och policys som förs ner genom organisationen till sin kontext. Syftet med studien är att genom en fallstudie skapa en förståelse för hur individuell lön praktiseras och organiseras inom en stor offentlig verksamhet samt skapa en djupare förståelse för kopplingen mellan policy, strategi och lönesättning. Organisationen som studeras är Sahlgrenska Universitetssjukhus och HR-avdelningen centralt på Västra Götalandsregionen.

Studien har genomförts med en kvalitativ metod. Det empiriska materialet utgörs av fem semistrukturerade intervjuer med lönesättande chefer och två fokusgruppsintervjuer med HR-medarbetare. Intervjuerna har transkriberats och analyserats med tematisk analysmetod och empirin har kopplats till teori och tidigare forskning.

Studien fann att en av de huvudsakliga avsikterna med lönepolitiken i organisationen var att motivera medarbetarna, men att det bland respondenterna fanns en varierad syn på sambandet mellan lönesättning och motivation. Utifrån intervjureresultatet och lön- och motivationsteori visar studien på att sambandet mellan lön och motivation är komplext. Studien visar även att organisationens Human Resources-avdelning skapat goda förutsättningar för lokal anpassning av lönepolitiken inom organisationen. Studien visar att den lönepolitik som fördes ner genom organisationen översattes i varierande utsträckning av de lönesättande cheferna. Dessa översättningar fick som konsekvens att det uppstod en stor variation i hur lönesättning praktiseras i organisationen och i vilken grad medarbetarnas perspektiv färgar de lönekriterier som arbetas fram.

**Nyckelord:** Individuell lön, Lönerrevision, Lönerättvisa, Översättning, Human Resources

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING OCH SYFTE</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Syfte och frågesättningar</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Avgränsningar</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Bakgrund VGR och SU</b> .....	<b>4</b>
<b>METOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Val av metod</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Urval, genomförande och bearbetning av data</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3 Validitet och Reliabilitet</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4 Etiska reflektioner</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Vad är individuell lön?</b> .....	<b>11</b>
3.1.1 <i>Individuell lön och motivation</i> .....	13
3.1.2 <i>Individuell lön och rättvisa</i> .....	14
<b>3.2 Policyspridning</b> .....	<b>15</b>
<b>ANALYS</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1 Avsikt, mål och utarbetning av SUs lönepolitik</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2 Kommunikation och HRs roll i lönesättningsprocessen</b> .....	<b>21</b>
4.2.1 <i>HRs styrning av lönekriterier</i> .....	23
4.2.2 <i>Ekonomiska riktlinjer ifrån HR</i> .....	24
<b>4.3 Chefers arbete med individuell lönesättning</b> .....	<b>25</b>
4.3.1 <i>Hur chefer arbetar fram lönekriterier</i> .....	26
4.3.2 <i>Hur chefer skattar och rangordnar medarbetare</i> .....	27
4.3.3 <i>Faktorer som påverkar individuell lönesättning</i> .....	31
<b>SLUTSATS</b> .....	<b>34</b>
5.1.1 <i>Vad är avsikten med Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och hur beskrivs den i organisationen?</i> .....	34
5.1.2 <i>Hur kommuniceras lönepolitiken inom Sahlgrenska Universitetssjukhus och vilken roll har Human Resources i detta?</i> .....	35
5.1.3 <i>Hur översätts Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och dess avsikt till praktik av lönesättande chefer?</i> .....	36
5.1.4 <i>Diskussion</i> .....	38
<b>LITTERATURLISTA</b> .....	<b>39</b>
<b>Bilaga 1 - Intervjuguide till arbetsgivarrådet. 1(1)</b> .....	<b>42</b>
<b>Bilaga 2 - Samtalsmall och intervjuguide till lönesättande chef. 1(2)</b> .....	<b>43</b>
<b>Bilaga 3 – Chef 4s Lönekriterier 1(3)</b> .....	<b>45</b>
<b>Bilaga 4 – Chef 5s Lönekriterier 1(3)</b> .....	<b>47</b>

## INLEDNING OCH SYFTE

### 1.1 Inledning

Svensk arbetsmarknad har till slutet av 1980-talet präglats av en solidarisk lönepolitik. I korthet gick solidarisk lönepolitik ut på att Landsorganisationen (LO) ansåg att lika arbete skulle ge lika lön. För arbetstagaren skulle det inte skilja ifall de arbetade på ett vinstrikt exportföretag eller på ett företag som hade en hemmamarknad. För att förhindra alltför stora löneskillnader på arbetsmarknaden ville LO anpassa lön till företags betalningsförmågor. Avtalslönerna sattes inte efter låglönebranschens betalningsförmåga utan på rationella och vinstrika företags betalningsförmåga. Detta medförde att lönerna höjdes och framtvingade en effektivisering och strukturrationalisering bland låglönebranscherna. Det resulterade även i att vinstrika exportföretags löner hölls nere och att de fick möjlighet att ytterligare expandera sina verksamheter. För arbetstagare innebar det att löneförhandlingar skedde på central nivå mellan arbetsgivarparter och fackliga förbund vilka diskuterade lönesättning ur ett makroperspektiv. På 1990-talets svenska arbetsmarknad kunde ett nytt lönesystem skådas, vilket förändrade den solidariska lönepolitiken (Giertz 2011).

Lönesystemet kallas för individuell lönesättning. Löneförhandlingar tenderar att decentraliseras och medarbetaren är i större utsträckning delaktig i löneprocessen. Avtalsramarna bestäms fortfarande på central nivå, men ett större utrymme ges för företagen att lokalt anpassa lönerna. Lönesättningspolitiken har i Sverige gått ifrån ett makroperspektiv till ett microperspektiv, det vill säga en lönepolitik som frångått samhällsperspektivet till att fokuserar mer på individen (Giertz 2011). OECD kunde i samtliga medlemsländer år 1995 se en utbredning av individuella löner. Även i länder utanför OECD sker en individualisering av löner. Bedömare anser att Sverige tillhör de länder där utbredningen av den individuella lönen nått långt (Nilsson & Ryman 2005). Nilsson och Ryman (2005) menar att det inte finns några avtal med generella lönepåslag kvar i Sverige, varken inom stat eller kommun.

Utvecklingen mot allt mer individuella löner innebär konsekvenser för organisationer. Human Resources (HR) måste i större organisationer säkerställa att dess enheter arbetar efter samma lönestrategi och mot samma mål (Granqvist & Regnéér 2011). De lokala enheterna kommer dock att, utifrån sin kontext, tolka de direktiv och policyers som förs ner genom organisationen. Detta för att kunna översätta dem till handlingar som skall driva enheten mot organisationens mål



(Andersson 2011; Alvesson & Sveningsson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008). Här uppstår en paradox då olika enheter i organisationen bör arbeta likartat och efter samma strategier, men samtidigt måste ta hänsyn till lokala förutsättningar. Lönesättning problematiseras även av att organisationer vill använda lönepolitik som ett styrmedel genom att motivera och belöna medarbetare (Eriksson, Göransson & Sverke 2011). Lön som incitament är ett väl studerat område och forskning har visat att sambandet mellan lön och motivation är mer komplext än ett direkt samband. (Wallgren 2011). Användandet av lön som belöning för väl utfört arbete innebär att lönen blir rättvis ur ett prestationsbaserat rättvisetänk, men det finns fler lönerättviseperspektiv att ta i beaktning som kan komma att påverka lönesättningen. I många lönerättviseperspektiv står medarbetarens intresse i konflikt med arbetsgivarens. Ansvaret faller många gånger på lönesättande chefer att utifrån HRs direktiv utarbeta lönekriterier som både tar hänsyn till övergripande strategier och lokal kontext. Till synes väcker denna utveckling många frågor och i denna rapport kommer vissa av dessa frågor och den problematiken som uppstår belysas.

## 1.2 Syfte och frågesättningar

Mot bakgrund av ovanstående resonemang vill vi skapa en förståelse för hur individuell lön praktiseras och organiseras inom en stor offentlig verksamhet. Den organisation som studeras är Sahlgrenska Universitetssjukhus (SU) och HR-avdelningen centralt på Västra Götalandsregionen (VGR). Syftet med studien är inte att generalisera hur individuell lönesättning fungerar i alla typer av offentliga organisationer, utan att genom en fallstudie på SU skapa en djupare förståelse för deras koppling mellan policy, strategi och lönesättning i praktiken. Det studeras med hjälp av följande frågeställningar:

- Vad är avsikten med Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och hur beskrivs den i organisationen?
- Hur kommuniceras lönepolitiken inom Sahlgrenska Universitetssjukhus och vilken roll har Human Resources i detta?
- Hur översätts Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och dess avsikt till praktik av lönesättande chefer?

Detta är viktiga frågor för personalvetaryrket och HR-området då lönesättning är en central fråga för medarbetare, chefer och HR. HR har en central roll i att utveckla policyn kring lönesättning, utbilda chefer och förmedla budskapet i denna samt följa upp och kontrollera löneprocessen. Vi har valt att fördjupa oss i ämnet då vi anser att det är en kunskap vi kommer ha stor nytta av i vår framtida yrkesutövning.

### **1.3 Avgränsningar**

Vi har valt att begränsa vår studie till hur HR och lönesättande chefer beskriver och uppfattar lönesättningspolicyn och processen. Vi har därför inte intervjuat medarbetare och fackliga representanter. Detta innebär att varken medarbetar- eller fackligt perspektiv är representerade i studien. Vi har även valt att begränsa vår studie till lönerevision och avstått från att gå djupare in på nylönesättning. Nylönesättning skiljer sig på många områden från lönerevision, exempelvis genom att chef och medarbetare sitter i en förhandlingssituation. Vi analyserar inte heller den individuella lönen ur ett genus- eller etnicitetsperspektiv.

### **1.4 Disposition**

I avslutningen av detta kapitel presenteras bakgrunden till den organisation där fallstudien genomförts. I det näst kommande kapitlet förklaras de metodologiska avväganden som gjorts i rapportprocessen. Därefter redogör vi för teori och tidigare forskning, analys och slutsats. I teori och tidigare forskning beskrivs lönesättningsteorier, lönens rättvise- och motivationsaspekter och HRs roll i policyspridning. I det följande kapitlet presenteras rapportens analys. Där bryts studiens empiri ner och studeras utifrån tidigare forskning och redan presenterade teorierna. Analysen är uppdelad i tre teman: organisationens lönepolitik, kommunikation mellan HR och chefer och därefter chefers arbete med lönesättning i praktik. I det sista kapitlet sammanfattas analysen och de slutsatser som dragits presenteras. Där ger vi även rekommendationer till SU utifrån vår tolkning och förståelse av analysen. Avslutningsvis reflekterar vi över studien och fortsatt forskning.



## 1.5 Bakgrund VGR och SU

VGR bildades den 1 januari år 1999 genom en sammanslagning av län och länsstyrelser. Efter bildandet har VGR succesivt växt och omfattar idag alla Västra Götalands 49 kommuner och över 2000 arbetsplatser. Många av dessa arbetsplatser är sjukhus, vårdcentraler, skolor och tandvårdskliniker. Hälso- och sjukvården är den viktigaste verksamheten inom VGR då verksamheten utgör 91 % av budgeten. Andra verksamheter är kollektivtrafik, museum, kultur, fastigheter och folkhögskolor. VGRs mål är att främja tillväxt och utveckling av Västra Götaland. En stor del av VGR utgörs av SU. SU bildades år 1997 då akutsjukhusen Mölndal, Östra och akutsjukhuset Sahlgrenska slogs samman. Idag är SU ett av Sveriges största universitetssjukhus och utför specialistbehandlingar regionalt och rikstäckande. Sjukhuset är länsjukhus för invånarna i Göteborgsområdet. SU bedriver dessutom utbildning och forskning. SU är uppdelat på sex stycken områden och över 16 000 medarbetare kallar SU sin arbetsplats (Sahlgrenska Universitetssjukhuset 2012).

På VGR och specifikt inriktat mot SU ser HR-organisationen, vad avser lönesättningsprocessen, ut på följande sätt; överst i hierarkin finns HR-strategiska avdelningen som utarbetar och möjliggör ett samordnat och systematiskt arbete för de sex områdenas HR-avdelningar. HR-strategiska avdelningen är de som förhandlar med fackliga organisationer angående kollektivavtal. Representanter ifrån de sex HR-områdena och från HR-strategiska avdelningen bildar tillsammans Arbetsgivarrådet. Där diskuteras gemensamma HR-processer för SU. HR-strategiska avdelningen har ett övergripande ansvar för löneöversynsprocessen, den process där medarbetares lön ses och reflekteras över med hänsyn till verksamhetens mål, resultat, ekonomiska utgångsläge, kompetensbehov, löneavtalen samt inriktning i regionens lönepolitik. På denna nivå tas strategiska beslut om löneprocessen, exempelvis vilka yrkeskategorier det skall satsas på. Chefer tilldelas då öronmärkta pengar utöver lönerevisionspotten. VGRs HR-organisation arbetar som Ulrich och Brockbank (2007) menar är lämpligt. HR hjälper organisationen genom att utarbeta infrastrukturer och processer som berör ledning, linjechefer och personal. HR coachar och stötta linjechefer och agerar som en kunskapsbank där linjechefer skall vända sig för att få expertishjälp. (Ulrich & Brockbank 2007; Västra Götalandsregionen 2011).



## METOD

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet av studien och de metodologiska överväganden vi gjort. Kapitlet inleds med en beskrivning av studiens forskningsstrategi. Därefter beskrivs metodval, studiens angreppssätt samt urvalsprocessen. I efterföljande avsnitt beskrivs genomförandet av studien, bearbetning av data, intervjuguider samt begreppen validitet och reliabilitet. Avslutningsvis redogör vi för våra etiska reflektioner.

### 2.1 Val av metod

Eftersom syftet med undersökningen var att skapa en förståelse för framtagandet av en lönesättningsprocess samt de tolkningar som sker i det praktiska arbetet med denna, har vi valt att genomföra fallstudien med en kvalitativ metod. Yin (2007) skriver att det är tre betingelser som bör beaktas vid val av forskningsstrategi; vilken typ av forskningsfråga som formulerats, den grad av kontroll forskaren har över det konkreta skeendet och om fokus ligger på aktuella eller historiska skeenden. Syftar studien till att besvara hur/varför frågeställningar i aktuella händelser där forskaren har ringa eller ingen kontroll alls är fallstudier enligt Yin (2007) att föredra, därför valde vi att genomföra en fallstudie. Kvalitativ metod lämpar sig bättre än kvantitativ för att ge en djupare förståelse för svaren och fånga de bakomliggande motiven (Bryman 2011). En kvantitativ ansats används främst för att mäta omfattningen eller frekvensen av något, ofta genom en enkätundersökning. Vi bedömde att det vore svårt att formulera en kvantitativ undersökning för att få de svar vi sökte.

Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjumetod för att kunna anpassa intervjun efter de teman som upplevdes viktiga. I intervjuerna användes tre teman som vi då ansåg var kopplade till våra tre frågeställningar. De tre teman vi använde var: chefens arbete med lönesättningsprocessen, hur relationen ser ut mellan chef och HR och slutligen kontroll av lönesättningsprocessen. Metoden valdes för att ge respondenterna utrymme att utveckla sina svar samtidigt som våra teman berördes. Bryman (2011) skriver att i en kvalitativ studie har forskaren en uppsättning tydligt formulerade frågor som syftar till att besvaras med hjälp av intervjun. Metoden innebär att intervjuaren använder en intervjuguide bestående av teman som skall beröras under intervjun. Metoden är flexibel och ger forskaren möjlighet att ställa



följdfrågor och ger respondenter utrymme att vidareutveckla resonemang samt lyfta teman som de upplevde viktiga. Därför lämpade sig metoden väl för vår undersökning då vi var ute efter att fånga chefers uppfattningar (Bryman 2011). I användandet av kvantitativ metod är intervjuer väl strukturerade för att maximera reliabiliteten och validiteten. Kvalitativ intervjumetod skiljer sig från kvantitativ genom att lägga fokus på den intervjuades egna uppfattningar och intressen istället för på forskarens (Bryman 2011). Det är önskvärt att i en kvalitativ intervju låta respondentens svar röra sig i olika riktningar för att öka kunskapen om dennes upplevelser. För att komplettera intervjuerna och få en djupare förståelse om organisationen har även dokument samlats in. Dokumenten berör lönefrågor och är ett komplement till den information som erhållits genom intervjuerna.

Vi har sedan uppstarten och under studiens framarbetning haft en grundidé om vilka teorier som studien skall utgå ifrån. Då syftet var att studera hur lönesättningsprocessen arbetas fram och praktiseras ansåg vi från början att översättningsteori och motivationsteori var relevant att använda. Samtidigt var vi öppna för användandet av andra teorier beroende av vad som framkom ur intervjuer och dokument. Bryman (2011) skriver att en av de grundläggande skillnaderna mellan kvantitativ och kvalitativ metod är att den senare består av ett induktivt arbetssätt. I ett induktivt arbetssätt utgår forskaren från empirin och formulerar utifrån denna sin teori. I det deduktiva arbetssättet vet redan forskaren vilka teorier hen skall utgå från, oavsett vad som framkommer ur empirin (Bryman 2011). Eftersom vi parallellt med insamlandet av data reflekterat och arbetat med valen av teorier kan arbetssättet beskrivas som abduktivt. Dalen (2007) beskriver abduktion som en kombination av ett induktivt och deduktivt arbetssätt. Vi har alltså därmed haft en tes ifrån början men samtidigt försökt vara öppna för nya idéer.

## **2.2 Urval, genomförande och bearbetning av data**

I studien användes ett snöbollsurval, vilket innebar att vi initialt kom i kontakt med personer på VGRs HR-strategiska avdelning som valde att delta i studien och att fungera som våra kontaktpersoner. De i sin tur förmedlade nya kontakter åt oss som i sin tur resulterade i nya kontakter (Bryman 2011). Bryman (2011) skriver att det finns en bra passform mellan kvalitativ forskning och snöbollsmetoden. Eftersom det inte var praktiskt genomförbart för oss att få tag i ett representativt stickprov i statistisk bemärkelse, vilket heller aldrig varit vår ambition, fungerade snöbollsmetoden väl.



Vi genomförde sju intervjuer. Genom den ursprungliga kontakten fick vi möjlighet att genomföra en intervju med samtliga deltagare i Arbetsgivarrådet på VGR, som arbetar med lönesättningsfrågor inom SU. Valet att genomföra en fokusgruppsintervju med Arbetsgivarrådet skedde på grund av medlemmarnas begränsade tid för att genomföra individuella intervjuer. Eftersom vi använde oss av semistrukturerade intervjuer och intervjuade både HR-medarbetare och lönesättande chefer utformades två intervjuguider (Bilaga 1; Bilaga 2). Båda guiderna är uppbyggda efter tre teman; HR-direktiv/styrning, kommunikation mellan HR och lönesättande chefer samt hur chefer praktiskt arbetar med lönerevision. Guiderna fokuserade på respektive grups kunskaps- och verksamhetsområde och kopplade även till våra frågeställningar. Intervjuerna med chefer genomfördes enskilt på deras respektive arbetsrum eller motsvarande och HR-medarbetarintervjuerna genomfördes i grupp i deras konferensrum.

Arbetsgivarrådet avsatte en timma till vår intervju. Intervjun spelades in och transkriberades eftersom det kan vara svårt att hinna anteckna vad som sägs under en fokusgruppsintervju (Bryman 2011). Efter intervjun med Arbetsgivarrådet samlades VGRs policydokument rörande lönesättning in. Genom Arbetsgivarrådet förmedlades kontakter till lönesättande chefer. SU är uppdelat på sex verksamhetsområden och varje område har en HR-avdelning. Varje HR-avdelning blev tillfrågad att bistå med två lönesättande chefer. Från dessa fick vi kontaktuppgifter till sammanlagt åtta stycken lönesättande chefer på fem av SUs områden, av vilka fem stycken chefer slutligen intervjuades. Detta urval kan inte beskrivas som slumpmässigt då HR-medarbetarna valde deltagarna. Det finns en risk att HR genom sitt agerande styrt urvalet för att påverka resultatet av studien (Bryman 2011). Vi försökte motverka detta genom att efterfråga chefer som inte arbetar med lönesättningsfrågor tillsammans med Arbetsgivarrådet och som hade varierande erfarenhet av lönesättningsarbete. De chefer vi intervjuat hade varierande bakgrund, ålder och erfarenheter. Fyra av cheferna var kvinnor och en man. Chef 1 och Chef 2 hade en längre erfarenhet av chefsarbete än de övriga tre. Dessa två hade även mer erfarenhet med lönesättningsarbete och en större kunskap i SUs lönepolitik.

Intervjuerna med de lönesättande cheferna varade mellan cirka 50 och 70 minuter. Samtliga intervjuer spelade in och transkriberades. Efter att tre intervjuer med lönesättande chefer genomförts hölls en uppföljande intervju med våra två kontaktpersoner på HR-strategiska avdelningen för att förtydliga vissa frågor som uppkommit. Även denna intervju spelades in och transkriberades, men ingen intervjuguide användes. Intervjun varade i cirka 40 minuter.



Efter detta intervjuades ytterligare två lönesättande chefer. Efter sjunde intervjun upplevde vi att vi uppnått vad Bryman (2011) benämner teoretisk mättnad, vilket innebär att flera på varandra följande intervjuer bekräftat resultaten som funnits.

Efter att intervjuerna genomförts och transkriberats användes en tematisk analys i bearbetningen av informationen. Transkriberingarna genomlästes noggrant och uttalanden bröts ut och sorterades under tre teman. Dessa teman arbetades fram utifrån dels våra frågeställningar och dels den information som framkommit ur intervjuerna. Även dokumenten analyserades på samma sätt. De tre temana var: ”vilka avsikter respondenterna och policydokument beskriver finns med lönesättningsprocessen”, ”kommunikationen mellan HR och chef” och slutligen ”hur en chef praktiskt arbetar med lönesättning”. Bryman (2011) skriver att en risk med detta förfarande är att det kan resultera i en fragmentering av informationen och att helheten därmed går förlorad. För att minimera denna risk förseddes varje citat med information om vart i och från vilken intervju citatet tagits från. Det säkerställde att vi kunde återvända och sätta in citatet i sitt sammanhang igen. Därefter har vi sorterat informationen utefter det som var gemensamt och det som avvek. Vi arbetade tillsammans genom varje steg av analysen, något som Bryman (2011) menar bidrar till att skapa interbedömarreliabilitet. Detta innebar att vi skapade en överensstämmelse i våra tolkningar. Vi spelade även in delar av samtal där vi förde analytiskt resonemang oss emellan och transkriberat dessa inspelningar. I denna rapport har vi valt att markera citat längre än tre rader med indrag från både höger och vänster och i mindre teckenstorlek, citat kortare än tre rader citeras med citationstecken löpande i texten. När begrepp som framkommit i intervjuer eller policydokument används kommer detta enstaka ord markeras med citationstecken. Vi gör ingen skillnad i hur vi presenterar citat från intervjuer eller text. Dock kommer vi genomgående ange vilka dokument vi citerar och ange sidnummer när citat från litteratur används.

### **2.3 Validitet och Reliabilitet**

Patel och Davidson (2011) skriver att begreppen validitet och reliabilitet tillämpas i både kvalitativa och kvantitativa studier men att innebörden av begreppen varierar beroende på metod. I en kvantitativ studie menar författarna att validitet betecknar att den företeelse som avses studeras är den som faktiskt studeras. I en kvalitativ studie är ambitionen att tolka, upptäcka företeelser eller förstå innebörden. Ofta undersöks faktorer som känslor och



upplevelser. Validiteten i kvalitativa studier gäller därför inte endast för mätningen utan för hela forskningsprocessen (Patel & Davidson 2011). Patel och Davidson (2011) menar att begreppen validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie får en så sammanflätad betydelse att kvalitativa forskare sällan använder begreppet reliabilitet.

Utifrån vår studies syfte och frågeställningar har vi försökt säkra validiteten genom att formulera frågeställningar i vår intervjuguide med öppna frågor som utformats på ett sätt så att intervjupersonerna fritt skall beskriva sin syn och upplevelser (Kvale 2009). För att uppnå validitet i en kvalitativ studie menar Kvale (2009) att tonvikten bör ligga på kvalitetskontroll genom hela kunskapsproduktionen, inte endast i slutet. För att minimera risken för missuppfattningar närvarade vi båda vid intervjutillfällena för att ställa följdfrågor och be om förklaringar. Samtliga intervjuer har dessutom transkriberats och användandet av citat i rapporten bidrar till den inre validiteten i studien (Bryman 2011).

Extern reliabilitet, med betydelsen att undersökningen kan upprepas (replikeras) menar Bryman (2001) sällan uppnås i en kvalitativ studie. Detta beror på att det är omöjligt att frysa den sociala miljön som råder vid inledandet av studien, vilket aldrig varit syftet med studien. Intern reliabilitet kan uppnås genom att forskarna kommer överens om hur det som ses och hörs skall tolkas. Detta innebär att flera forskare tolkar subjektiva bedömningar på ett överensstämmande sätt och kan enligt Bryman (2011) liknas vid en interbedömmarrelabilitet.

## 2.4 Etiska reflektioner

I hela studien har Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer tagits i beaktning. Dessa består av fyra övergripande krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att:

Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. De skall därvid upplysas om att deltagandet är frivilligt och om att de har rätt att avbryta sin medverkan. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta (Vetenskapsrådet 2002, 7).

Samtliga respondenter har informerats om att intervjun är en del i ett examensarbete och att syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur individuell lönesättning organiseras



och praktiserar inom SU. De informerades om att samtliga medverkande i studien är anonyma, att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan välja att avbryta intervjun. Respondenterna har anonymiserats genom att namnen för chefer ändrats till “Chef 1”, “Chef 2” osv. HR-personal har anonymiserats genom att namnen ändrats till “HR-medarbetare A”, “HR-medarbetare B” osv. Detta för att undvika en felaktig koppling mellan en anonymiserad HR-medarbetare och de områden dessa arbetar på inom SU. Detta då områdena är numrerade ett till sex och då varje område har en representant i Arbetsgivarrådet.

## TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

Vi inleder teori och tidigare forskning med en övergripande beskrivning av lön, för att sedan förklara begreppet individuell lön. Därefter presenteras innebörden av lönekriterier och svårigheter med individuell lön. Vi kommer även lyfta fram tidigare forsknings syn på huruvida lön är motiverande eller inte. Därefter presenterar vi lön kopplat till rättvisa och avslutningsvis presenteras två teoretiska synsätt på hur artefakter, så som policyer sprids inom en organisation och Human Resources roll i denna spridning.

Lön en nödvändig inkomst för att medarbetaren skall kunna leva ett drägligt liv, desto större inkomst en medarbetare har ju mer pengar har denne att röra sig med i vardagen. Medarbetare ser därför gärna att deras lön ökar, huruvida denna löneökning motsvarar en ökning av prestation eller produktivitet är för dem irrelevant. För organisationer är lönekostnaden en nödvändig kostnad för att generera vinst. Med en mindre kostnad blir det lättare att generera vinst. Historiskt har organisationer sett löneutgifter som en kostnad, men det har enligt Nilsson och Ryman (2005) ändrats de senaste åren. Organisationer ser idag inte enbart löneutgifterna som en kostnad, utan ser lönesättningen som en möjlighet för att kunna skapa mervärde för verksamheten genom att styra medarbetares beteenden och prestationer (Nilsson & Ryman 2005).

### 3.1 Vad är individuell lön?

Principen med individuell lön menar Neu Morén (2011) är att människor har olika förmågor och därmed bidrar olika till verksamheten och dess mål. Eftersom individer i organisationen presterar och bidrar olika bör det enligt arbetsgivare och arbetstagare finnas en differentierad lönepolitik (Neu Morén 2011). Tanken är att medarbetaren skall motiveras till att sträva mot verksamhetsmålen och genom en positiv löneutveckling prestera bättre. I många organisationer finns även en tro att individuella utvärderingar och belöningar skapar motiverande konkurrens medarbetarna emellan. Bland medarbetare finns en föreställning att individuell lönesättningspolitik skapar möjligheter till högre lön (Nilsson & Ryman 2005). Enligt Eriksson et al. (2011) är arbetsgivare och fackliga organisationer överens om att medarbetare som åstadkommer ett bättre resultat skall få mer i lön. De poängterar dock att det råder en oklarhet angående vad som omfattas i begreppet individuell lön. Enligt författarna innefattar begreppet



individuell lön i varierande grad prestationsbaserad lön, kompetensbaserad lön, incitamentslön och strategisk lön. Enligt Eriksson et al. (2011) kan en arbetsgivare använda individuell lönesättning för att; belöna prestationer, *prestationsbaserad lön*, lönesätta utifrån vilken (explicit) kompetens en medarbetare besitter, *kompetensbaserad lön*, motivera vissa beteende inom organisationen, *incitamentslön*, eller föra en *strategisk lönepolitik* genom att belöna de yrkeskategorier organisationen anser viktiga. Begreppet individuell lön kan därför ha olika betydelse för organisationer eller individer (Eriksson et al. 2011). Även Nilsson och Ryman (2005) menar att det inte finns någon entydig definition av begreppet individuell lön. De menar att eftersom organisationer, branscher och kollektivavtal använder begreppet individuell lön eller individuell lönesättning på olika sätt förstärks förvirringen. I vissa fall sker den individuella lönesättningen mellan arbetsgivare och arbetstagare, i andra sker den mellan arbetsgivare och fack. I begreppet ingår både den individuella lönesättningen som sker vid en nyrekrytering och den vid en lönerevision. Både Nilsson och Ryman (2005) och Eriksson et al. (2011) hävdar att bristen på en entydig definition av individuell lön kan skapa förvirring vid läsning av forskning eller vid tolkning av avtal. I denna rapport definieras individuell lönesättning som individuell lönerevision där en lönesättande chef ansvarar för medarbetarens lönerevision.

Lönekriterier är enligt Nilsson och Ryman (2005) framarbetade bedömningsunderlag som påverkar en medarbetarens lön. Lönekriterier varierar mellan organisationer, men några exempel på kriterier som individuell lön kan baseras på är; arbetskrav, arbetets svårighetsgrad, ansvar för antal medarbetare, formell kompetens samt informell kompetensen, det vill säga yrkeserfarenhet. Utöver detta kan även duglighet utgöra ett kriterier i individuell lönesättning. Exempel på duglighetsfaktorer är självständighet i arbetet, samarbetsförmåga, initiativförmåga, problemlösningsförmåga, empatisk förmåga, arbetsresultatets kvalitet och målpuppfyllelse. I dagligt tal används ofta begreppet kompetens för att beskriva medarbetarens prestation och duglighet. Nilsson och Ryman (2005) menar att det ofta är oklart om kompetens är något som medarbetare inskaffar sig genom formell utbildning, yrkeserfarenhet eller besitter i form av personlighet egenskaper, eller om det är en kombination av samtliga. I denna rapport används lönekriterier synonymt med kriterier som är explicita, utarbetade av chefer och som ger avtryck på den individuella lönerevisionen. Vi kommer ha med i åtanke att definitionen av kompetens kan ha varierad betydelse beroende på var i organisationen vi befinner oss.





Neu Morén (2011) skriver i sin studie att medarbetare som arbetar med produktion bedöms efter rankinglistor medan de chefer som lönesätter tjänstemän använder otydliga verktyg. Författaren menar att tjänstemän tenderar att bedömas efter chefers subjektiva uppfattningar. Neu Morén (2011) fortsätter sitt resonemang genom att beskriva hur chefer som lönesätter tjänstemän har svårt att urskilja medarbetares prestationer ifrån varandra. Därför grupperas tjänstemännen in i tre grupper, de som är i mitten, de som sticker ut positivt och de som sticker ut negativt. Mittengruppen är den största och består ungefär av 80% av samtliga medarbetare. Medarbetaren får sedan lönerevision utefter vilken grupp de tillhör (Neu 2006; Neu Morén 2011).

### *3.1.1 Individuell lön och motivation*

Eriksson et al. (2011) skriver att ett av de mest framträdande motiven för individorienterade lönesättningsprinciper är att den antas bidra till en ökad motivation hos de anställda. Både arbetsgivare och fackliga organisationer tycks dela uppfattningen om att medarbetare som åstadkommer ett bättre resultat i sitt arbetat skall ha en högre lön samt att detta har en motiverande effekt (Eriksson et al. 2011). I huvudöverenskommelsen om lön och allmänna anställningsvillkor för kommun- och landstingsanställda (HÖK 2007, § 1 se Eriksson et al. 2011, 126) framgår att “Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås”.

Eriksson et al. (2011) anser att den individuella lörens inverkan på motivation ofta överdrivs i organisationer. Författarna har undersökt lörens inverkan på arbetstillfredsställelse och funnit att den faktiska lönen inte inverkade alls. Herzberg, Mausner och Snyderman (1993) menar i sin två-faktor teori att faktorer som bidrar till att skapa arbetstillfredsställelse är motiverande och väljer därför att kalla dem motivatorer. Herzberg et al. (1993) skiljer i två-faktor teorin på faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och faktorer som leder till missnöje bland anställda. Faktorer som är relaterade till arbetsuppgifterna och bidrar till arbetstillfredsställelsen skapar positiva känslor och en positiv attityd hos individen. Faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelsen är bland annat bekräftelse (recognition), bedrifter (achievement) och möjlighet till självutveckling (growth). Dessa faktorer skapar intern motivation och driver individen till bra prestationer.



Herzberg et al. (1993) menar att det finns faktorer, så kallade *hygienfaktorer*, som inte bidrar till att skapa arbetstillfredsställelse men vars frånvaro kommer att skapa missnöje hos medarbetaren. *Hygienfaktorer* och *motivatorer* skapar två separata system, vilket innebär att en ökning av *motivatorer* inte kommer minska det missnöje som skapas av avsaknad av *hygienfaktorer*. Bland *hygienfaktorer* listar författarna bland annat lön, förhållandet till kollegor, status och trygghet. Det vill säga något som tar bort hinder för arbetstillfredsställelse, snarare än motivera till prestationer. Det ekonomiska incitamentet av lön har studerats mycket i arbetsmotivationsforskning och flera forskare menar att ekonomisk kompensation inte är en avgörande faktor för motivation (Wallgren 2011). Eriksson et al. (2011) fann i sin studie att även om lönen inte hade någon inverkan på arbetstillfredsställelsen så hade däremot medarbetarens upplevelse av lönesättningsprocessen det. Författarna menar att för att lön skall fungera som motiverande måste medarbetarna se ett tydligt samband mellan prestation och lön. Något som de menar inte alltid är fallet. De menar även att lön endast är en aspekt av ett komplext system kring motivation.

### 3.1.2 Individuell lön och rättvisa

Eftersom individuell lönesättning sker genom subjektiva bedömningar av medarbetare har diskussionen om vad en rättvis lön är följt i dess fotspår. Nilsson och Ryman (2005) beskriver nio olika lönerättviseperspektiv. Det första perspektivet är det *behovsrelaterade* och speglar uppfattningen att en lön skall följa Sveriges inflation. Medarbetare skall få ett årligt lönepåslag för täcka sina materiella behov, ingen skall behöva sänka sin levnadsstandard. Det andra perspektivet, *arbetskravsrelaterad lönerättvisa*, omfattar uppfattningen att det är rättvist att en medarbetare skall få lönepåslag om arbetet ställer höga krav. Arbetskrav i denna bemärkelse kännetecknas av ansvar för underställd personal, ekonomiskt ansvar och arbetsuppgiftens karaktär och svårighetsgrad. Rättvisan enligt Nilsson och Ryman (2005) inom detta perspektiv ligger inte i hur arbetsuppgifter genomförs, utan på medarbetarens ansvar. Det tredje perspektivet, *prestationsbaserad lönerättvisa*, speglar uppfattningen att en medarbetare som gör ett bra arbete skall bli belönad för det. Inte bara kvantitet utan även kvalitet i arbetet värdesätts. I perspektivet tas inte hänsyn till den anställdes behov, utan endast till verksamhetens. Verksamheten skall med lön som verktyg göra verksamheten mer kostnadseffektiv och målorienterad. Prestationsbaserad lönerättvisa förespråkas främst av



företags- och verksamhetsledning, men även fackliga och anställda har börjat dela denna uppfattning. Det fjärde perspektivet, *beteenderelaterad lönerättvisa*, omfattar rättvisan om att medarbetare som betar sig på rätt sätt skall ha bättre betalt än den som betar sig fel. Rätt beteendet innebär att en medarbetare identifiera sig med och bidrar till verksamhetens mål. Kriterier som kan användas för att bedöma en medarbetares beteende är: samarbetsförmåga, initiativförmåga, kreativ förmåga, problemlösningsförmåga, flexibilitet, serviceförmåga och självständighet. Inom omsorg kan även empatisk förmåga värdesättas. Den beteenderelaterade perspektivet är en omdiskuterad del individuell lönesättning, då den påtagligt bygger på chefers subjektiva bedömning. Det femte perspektivet, *marknadsrelaterad lönerättvisa*, speglar uppfattningen om att arbetskraft som är eftertraktad på arbetsmarknaden skall belönas med en bättre lön. Individens lön styrs då efter hur efterfrågad dennes kompetenser är på arbetsmarknaden. Det vill säga lönen styrs efter vad andra verksamheter är beredda att betala för den specifika individen. Det sjätte perspektivet, *utbildningsrelaterad lönerättvisa*, speglar uppfattningen om att lönen skall styras av utbildningsnivå. Detta resonemang grundas i att den som investerar i utbildning skall erhålla en större avkastning. Det sjunde perspektivet, *anställningstidsrelaterad lönerättvisa*, speglar uppfattningen om att en individ som varit anställd inom en verksamhet länge har en större erfarenhet och kan verksamhetens processer. Denna syn på rättvis lön är enligt Nilsson och Ryman (2005) på tillbakagång och är inte längre en lika viktig aspekt vid lönesättning. Idag är det inte tiden som är viktig, utan vad som presterats under anställningstiden som värdesätts. De åttonde och nionde lönerättviseperspektiven är, *icke-diskriminerande* och innebär att arbetsgivare inte får diskriminera medarbetare lönemässigt och *personligt upplevd lönerättvisa* skapas av medarbetaren när denne jämför sig med kollegor.

### 3.2 Polycyspridning

HR är som yrkeskategori enligt Ulrich och Brockbank (2007) inriktad på att bland annat arbeta med medarbetares prestationer, information och kommunikation. De hjälper organisationen att utarbeta infrastrukturer och processer som berör ledning, linjechefer och personal. En central del i detta är lönesättningsprocessen. HR coachar och stöttar linjechefer samt agerar som en kunskapsbank dit linjechefer kan vända sig för att få expertishjälp i exempelvis lönesättningsfrågor. Enligt Ulrich och Brockbank (2007) skall HR engagera linjechefer till att göra HR-processer samstämmiga för att skapa en organisation där samtliga medarbetare arbetar



mot samma mål. Granqvist och Regnér (2011) menar att en förutsättning för en väl fungerande individuell lönesättningspolitik är att organisationen och chefen har en tydlig strategi med lönesättningen. För att dessa mål och strategier skall kunna spridas i organisationen måste de enligt Andersson (2011) på något sätt objektifieras. En del av HRs arbete är att objektifiera organisationens mål och strategier genom att exempelvis formulera dessa i policydokument. Dessa objektifierade idéer sprids genom organisationen till linjechefer av personer som har till uppgift att sprida idéer (Andersson 2011).

Samhällsvetenskapen dominerades länge av ett diffusionssynsätt på idéspridning och policyer i organisationer. I detta synsätt beskrivs en process där sändaren skickar iväg idéer, exempelvis i form av förändringsplaner eller befallningar, genom organisationen (Andersson 2011). Idén möter på sin resa på olika typer av trögheter och motstånd. Trögheten kan uppträda i form av dålig kommunikation eller en motvilja att förändras. Den ursprungliga idén förblir hela tiden oförändrad. Människor ses i perspektivet som passiva förmedlare som överför idéer i enlighet med hur de ursprungligen definierats (Alvesson & Sveningsson 2011). Synsättet har kommit att ses som allt mer otillräckligt för att förklara de stora olikheter i hur idéer mottas och tolkas. Detta synsätt anses enligt Andersson (2011) vara alltför inriktat på makronivå, vilket innebär att mikronivåns och enskilda individers betydelse förbises. Studier ur ett mikroperspektiv med fokus på betydelsen av människor och deras kontext har därför kommit att efterfrågas.

I översättningsmodellen beskrivs en process där idéer och policyer inte förflyttar sig oförändrade genom organisationen, utan hela tiden är föremål för upprepade tolkningar och översättningar. Perspektivet är lämpligt för att fånga processer och beskriva hur idéer och objekt färdas genom olika kontexter. För att illustrera översättningens tillvägagångssätt väljer Andersson (2011) att använda sig av tankemodell kallad *idémodellen*. Modellen består av en handlingskedja med: *idé, objektifiering handling* (skapande av artefakt), *upprepad handling, och institutionalisering*. En viktig poäng i översättningsperspektivet är att meningsskapande sker av människor och att det alltid är bundet till ett särskilt sammanhang. Artefakters, som policyer och kriterier, innebörd förändras i organisationer genom den mening medarbetare lägger i dem (Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008). Alvesson och Sveningsson (2011) beskriver processen som en kedja där människor gör något aktivt med idéer, anspråk och planer och formar dessa utefter sin förståelse, behov och omgivning.



Meningsskapandet som sker i lokalt tolkande av idéer skapar enligt Alvesson och Sveningsson (2011) en dynamik i exempelvis organisationsförändringar.

Även synen på spridning av idéer skiljer sig mellan översättningsperspektivet och diffusionssynsättets. I diffusionssynsättet anses den ursprungliga kraft sändaren gav idén föra den framåt och kraften avtar sen i takt med att idén möter tröghet och motstånd. Idéspridningen är i översättningsperspektivet beroende av att individer upplever idéerna som tillräckligt intressanta för att översätta och sända dem vidare (Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996). Tar ingen aktör till sig idén sker enligt översättningsmodellen ingen spridning, oavsett hur kraftfullt sändaren skickar iväg den. I översättningsmodellen ses inputs så som strategier, policyer och instruktioner enligt Alvesson och Sveningsson (2011) inte som krafter utan som inspirationskällor för ett slags serie av nystarter av processer som ger den ny kraft och driver den framåt.

## ANALYS

Analysen inleds med en presentation av SUs lönepolitik och dess avsikt utifrån vad som framkommit ur policydokument och intervjuer med HR-medarbetare. Därefter beskrivs vilken roll HR tar gentemot chefer i lönesättningsprocessen och hur kommunikationen ser ut dem emellan. I denna del presenterar även den styrning och ekonomiska riktlinjer HR ger chefer i utformandet av lönekriterier. I den avslutande delen redogörs för hur chefer praktiskt arbetar fram lönekriterier samt hur de skattar och rangordnar medarbetare. Avslutningsvis presenteras faktorer som framkommit i intervjuerna att chefer måste ta i beaktning vid lönerevision.

### 4.1 Avsikt, mål och utarbetning av SUs lönepolitik

Eftersom VGR är en arbetsgivare som bedriver många olika typer av verksamheter anser de att det är viktigt att VGR styrs genom tydliga policyers för att få en gemensam värdegrund inom hela organisationen. Granqvist och Regnér (2011) anser att en tydlig lönestrategi är en förutsättning för en väl fungerande lönesättningsprocess. SU måste därför förhålla sig till de lönebildningsfrågor och lönepolitik som fastställs av VGR och dess HR-avdelning. I Lönepolicy 2012 står: "Målet är att lönebildningen skall bidra till att Västra Götalandsregionen kan rekrytera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare på kort och lång sikt." För att uppnå målet anser VGR att deras verksamheter skall arbeta med och ha "individuella och differentierade löner som bestäms utifrån arbetets svårighetsgrad, medarbetarens prestation och marknadens påverkan". Verksamheterna skall även skapa förutsättningar för individualisering av löner genom en ökad spridning av lönen inom varje yrkesgrupp (Lönepolicy 2012).

Lönepolicy 2012 beskriver hur chefer och medarbetare skall arbeta och förhålla sig till VGRs lönepolitik. I dokumentet står att en chef; "ska informera sina medarbetare om grunderna i lönepolitiken" och "ha en kontinuerlig dialog med medarbetarna om verksamhetens mål och utveckling". En chef skall även "utforma lokala lönekriterier i dialog med medarbetarna utifrån verksamhetens mål och uppdrag". En medarbetare skall "känna till grunderna i lönepolitiken" och "aktivt delta i verksamhetens diskussioner kring verksamhetens mål och utveckling samt framtagande av lönekriterier". Dessutom förmedlar dokumentet att medarbetare kan påverka sin löneutveckling genom att "[...] utveckla sin kompetens, öka sitt ansvarstagande och genom att förbättra sitt arbetsresultat" (Lönepolicy 2012). Dessa riktlinjer förmedlar HR-strategiska



avdelningen ner genom SU i ett internt dokument. Dokumentet, Lönepolitiska riktlinjer 2013 riktar sig till lönesättande chefer. Dokumentet förklarar att SUs individuella och differentierade lönesättningspolitik utgår ifrån löneavtalen med fackförbund och regionens lönepolicy. En grundläggande faktor i SUs lönepolitik är att löneutvecklingen skall avspegla medarbetarens uppnådda mål och resultat. HR-strategiska avdelningen poängterar i dokumentet att uppnådda mål och resultat avser både kvalitativa och kvantitativa prestationer. Den medarbetare som bidragit mest till verksamhetens mål skall ha den bästa löneutvecklingen. “[Lönebildningen] är också en del av verksamhetsstyrningen och en drivkraft att motivera till bra arbetsprestationer” (Lönepolitiska riktlinjer 2013).

Den grundfilosofi som VGRs Lönepolicy 2012 och Lönepolitiska riktlinjer 2013 bygger på framkommer även ur intervjun med Arbetsgivarrådet. Det som organisationen enligt Arbetsgivarrådet vill åstadkomma med individuell lönesättning är ökad effektivitet genom att motivera personal samt att den skall fungera som ett styrinstrument. HR-medarbetare B uttrycker det med: “[...] som vi var inne på förut så är det ju tron om att individuell lönesättning ändå stimulerar i ett bättre resultat. Det är ju grunduppfattningen som ändå finns”. Lönesättning skall enligt Arbetsgivarrådet användas som motivationsverktyg av lönesättande chefer. HR-medarbetare C uppger att individuell lönesättningen är “Ett sätt att styra mot verksamhetens mål [...]”.

Enligt Lönepolicy 2012 vill VGR belöna prestationer, ge lön för kompetens, ge lön för att motivera medarbetare och strategiskt styra olika arbetsgrupper. Detta menar Eriksson et al. (2011) är det arbetsgivare ofta tror sig kunna uppnå med individuell lön. Två av de fyra syftena, prestationsbaserad- och strategisk lönesättning framgår i klartext i VGRs Lönepolicy 2012. VGR förklarar att VGRs verksamhet skall belöna medarbetare för “medarbetarens prestation och marknadens påverkan”. Den kompetensbaserade faktorn som kan påverka individuell lön skall enligt Eriksson et al. (2011) spegla en medarbetares formella kompetens. VGR skriver att en medarbetare “kan påverka sin löneutveckling genom att utveckla sin kompetens [...]”. Utifrån Eriksson et al. (2011) syn på kompetensbaserad lönesättning, går det att tolka det som att medarbetare skall få en bättre löneutveckling utifrån hur mycket formell kompetens de besitter. Citatet kan även spegla en annan syn på kompetens, den informella kompetensen, vilket innebär att medarbetare besitter både explicita och implicita kunskaper, men att det är först när de omvandlas till handling som kompetensen blir synlig. Den sistnämnda definitionen



av kompetens handlar mer om prestation än formell utbildning, det återspeglar ett prestationsbaserat snarare än kompetensbaserat lönesynsätt, vilket även är den syn på kompetens som HR-strategiska avdelningen avser. Detta beskriver HR-medarbetare B ”[...] kompetens är ju egentligen ett brett begrepp. [...] utan mer vad det är man gör med den utbildningen man besitter”.

Eriksson et al. (2011) anger att ett syfte med individuell lön är att företag kan använda lönen som motivation till vissa beteende. I Lönepolicy 2012 står det inte explicit vilka dessa beteenden är, men det står att chefer skall “utforma lokala lönekriterier i dialog med medarbetarna utifrån verksamhetens mål och uppdrag”. Att låta varje chef själv bestämma vilka beteenden som bidrar till verksamhetens mål medför att HR har skapat förutsättningar så att översättning av policydokument kan ske (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 2006).

Arbetsgivarrådet poängterar att den största anledningen till varför de använder individuell lönesättning är för att det är avtalat mellan VGR och de fackliga organisationerna. Även från fackligt håll anser de att individuell lönesättning skall tillämpas. HR-medarbetare C uttryckte det som “Egentligen så står det i våra avtal. I våra centrala avtal står det att vi skall ha individuell lönesättning. Så vi arbetar ju ifrån dem egentligen”.

[...] jag kommer ihåg detta, det var många år sedan nu när vi sa att det är så lite pengar så då delar vi ut det, alla får samma summa på Kommunal, det kommer väl en del utav er ihåg? Det blev ju jätteramaskri. De blev jättesura, många utav medarbetarna och även en del chefer [...] De tyckte att det var väldigt orättvist (HR-medarbetare A).

Att ge alla samma lönerevision ligger i linje med det Nilsson och Ryman (2005) beskriver som behovsrelaterad lön, vilket var normen i den gamla solidariska lönepolitiken. Något som HR-medarbetare A nu menar att medarbetarna upplever som orättvist. Det kan även spegla Nilsson och Rymans (2005) syn på personligt upplevd lönerättvisa, då medarbetarna anser att lika lön är orättvist, inte för att lönerevisionsutfallet är dåligt utan att de medarbetare som anser sig presterat bra fått samma som de som presterat dåligt. Citatet speglar Neu Moréns (2011; Neu 2006) förklaring till varför organisationer vill använda individuell lön. Neu Morén (2011; Neu 2006) menar att eftersom medarbetare presterar olika bör de enligt arbetsgivare och medarbetare ha olika lön.



## 4.2 Kommunikation och HRs roll i lönesättningsprocessen

Förutom strategisk planering av lönefördelningen arbetar HR-funktionen inom SU även med att få chefer att arbeta med individuell lön som ett instrument för verksamheten. Detta görs i form av utbildningar, information och genom att agera som stöd till chefer i löneöversynsprocessen. För att tydliggöra vilket ansvar och vilken roll chefer har kan det utläsas i Lönepolitiska riktlinjer 2013:

Chefen är arbetsgivarens företrädare och har en nyckelroll i all diskussion rörande lönebildning. Varje chef har ett helhetsansvar för verksamhet, ekonomi och personal. I helhetsansvaret ingår att aktivt medverka i lönebildningen och ta det slutliga ansvaret för lönesättningen på den egna enheten. I rollen som arbetsgivarföreträdare ingår även att företräda kollektivavtal, ledningsbeslut samt tillämpa policyer och riktlinjer.

Det framkom i intervjuerna med både chefer och Arbetsgivarrådet att HR kontrollerar och påminner lönesättande chefer om deadlines. Inför varje löneöversyn samlar HR in information från chefer om vilka strategiska lönesatsningar de anser nödvändiga. Chefer förväntas kontakta HR och informera om vilka satsningar som bör göras på deras enhet. Detta då HR anser att chefer är de som har störst insyn i vilka kvalifikationer som behövs för verksamheten.

Flera av cheferna uppgav i intervjuerna att de ansåg att utbildningar och information från HR fungerar som ett effektivt sätt att säkerställa att organisationen arbetar likartat med lönesättningsfrågor. Nyttillsatta chefer genomgår en internutbildning i lönesättningsprocessen som en del av ett utbildningspaket. Enligt vissa chefer får de i utbildningen lära sig vilka prestationer som anses ingå i anställningskontraktet och därmed är "grundprestation" och vilka prestationer som bör värderas som "extra". Vi har i våra intervjuer kunnat se att det bland chefer finns en bred variation av tolkningar av vad som skall värderas som extra och därmed bör generera en större del av lönerevisionspotten. Utifrån översättningsteorin tolkar vi det som att cheferna har översatt direktiven från HR. Cheferna har utifrån sin bakgrund och deras förståelse av direktiven anpassat dem till sin verksamhet och den kontext de befinner sig i (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996). En av cheferna beskrev skillnaden mellan chefer med: "Kompetensen på våra chefer är enormt olika. SU är ett mastodontföretag och vi har jättemycket chefer, jag tror vi har över 500 chefer och alla ska jobba lika".

Utöver grundutbildningen i lönesättningsprocessen deltar samtliga chefer i områdesgemensamma, årligen återkommande informationsmöten kring lönerevision och löneprocess. Cheferna hade olika uppfattningar om i vilken utsträckning arbetet kring lönekriterier omfattades i utbildningen. Några chefer upplevde att utbildningen täckte denna aspekt och att cheferna diskuterade svårigheter och hjälpte varandra med idéer som rörde lönekriterier. En chef uttryckte att denna inte alls fått någon utbildning kring hur lönekriterier skulle arbetas fram, utan blev hänvisad till de “gamla som fanns på avdelningen”. Detta kan medföra att organisationens strategi med individuell lönesättning inte når fullt ut till alla lönesättande chefer, vilket enligt Granqvist och Regnér (2011) kan medföra att lönesättningsprocessen fungerar mindre väl.

Vissa chefer upplevde att medarbetarna i vissa fall saknade kunskap om löneprocessen och inte delade deras syn på lönesättningsprocessen. Cheferna uppgav att de allt för ofta hamnade i lönepolitiska diskussioner under lönesamtalen. Chef 1 uppgav att medarbetare ibland under lönesamtal försöker lyfta diskussionen till en övergripande lönepolitisk nivå:

[...] vi har ett lönesamtal, vi pratar inte lönepolitik. Det är himla skillnad, jag kan inte stå till svars för vad som görs på Sverigenivå. [...] ibland är det man pratar om, att det är sjuksköterskor har så dåligt och så låga löner och man är inte värderad och allting. Det hör inte hemma på mitt lönesamtal.

Chef 1 menade att facket borde gå in och ta ett större ansvar i att utbilda medarbetare i lönesättningsprocessen och berättade att “där brukar vi uppmuntra de fackliga att faktiskt hålla sina medlemmar informerade om just vad det innebär med individuell lönesättning”. Det fanns även chefer som ansåg att organisationen borde bli bättre på att utbilda medarbetare i lönesättningsprocessen. Några av cheferna var självkritiska och sa att det var deras ansvar till att bättre informera medarbetarna om hur löneöversynsprocessen går till. Andra chefer kände att det hade varit skönt ifall HR-avdelningarna kunde ge ett stöd i denna fråga. Att cheferna tycker att de borde utbilda och informera sin personal om löneprocessen går i linje med vad VGRs Lönepolicy 2012 anser att en chef bör göra.

Att lönepolitiska diskussioner uppkommer under lönesamtal anser vi kan bero på att medarbetare är färgade av andra lönerättviseperspektiv än prestations-, marknads- och kompetensbaserade lönerättviseperspektiven (Nilsson & Ryman 2005). Det kan även bero på



att medarbetarna inte är fullt medvetna om hur lönesättningsprocessen på SU ser ut. Ulrich och Brockbank (2007) menar att det är chefers ansvar att medarbetare är medvetna om, förstår och arbetar som anges i policyer. Utifrån diffusionsmodellen tolkar vi det som att direktiven kring chefers ansvar för medarbetarnas bildning i löneprocessen mött motstånd i organisationen (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011).

#### *4.2.1 HRs styrning av lönekriterier*

Samtliga chefer anser att de är fria från styrning från HR i utformandet av sin enhets lönekriterier, men uttryckte samtidig att kriterierna de utformar måste bidra till att uppfylla de verksamhetsövergripande målen. Chef 1 uttryckte att “[...] det är ju inte jag, utan direktörn som bestämt vad vi ska jobba med, så det är ju inte ett fritt valt arbete för mig heller.” Flera av respondenterna menar att de fått direktiv både uppifrån och från fackligt håll att de “skall arbeta med väldigt tydliga och konkreta lönekriterier”. Även på detta område tycker vi oss kunna se att översättningar görs och att vi finner en stor variation av hur cheferna tolkat tydliga och konkreta. Det framgick även i intervjuerna med de chefer som arbetat med lönesättning under många år att de upplevde att direktivet med tydliga och konkreta lönekriterier kommit under senare år. Enligt Chef 1 har inte alla enheters lönekriterier anpassats till de nya direktiven, utan några chefer använder istället gamla lönekriterier:

[...] vi skall jobba med väldigt tydliga och konkreta lönekriterier, precis som jag sa. Vi ska inte jobba med de luddiga som vi hade tidigare och jag är väl en av dem, det är väl inte alla om jag säger så som jobbar med lönekriterier så som jag jobbar med lönekriterier.

Utifrån diffusionsmodellen går det att förstå det som att de nya direktiven mött motstånd bland chefer i form av en ovilja att ändra sina gamla inarbetade arbetssätt (Alvesson & Sveningsson 2011). Vår tolkning är dock att chefer översatt direktiven till att passa deras kontext och verksamhetsbehov (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008). Detta baseras på att vi i vår empiri kunnat se att vissa chefer använder äldre kriterier och beskriver dem som “tydliga och konkreta” medan andra chefer uppger att de istället förstått direktiven som att de bör använda färre kriterier.



#### 4.2.2 Ekonomiska riktlinjer ifrån HR

Samtliga chefer som deltog i studien uppger att de upplever att de är fria i sin fördelning av revisionspotten på medarbetarna. De uppger att det finns vissa riktlinjer som är tvingande. Cheferna får exempelvis inte låta medarbetare "halka efter" i löneutvecklingen på grund av sjukdom, föräldradighet eller studier. Nilsson och Ryman (2005) menar att det ovan nämnda är en *icke-diskriminerande lönerättvisa*, något som cheferna har ett ansvar för att arbeta mot. Enligt respondenterna fungerar HR som en kontrollfunktion på dessa punkter. Chef 4 anser att "HR är jättebra kontrollfunktion. De räknar alltid igenom listorna [...] men det är inte så att de går in på individnivå". Denna fördelning av ansvar och styrning överensstämmer med hur Ulrich och Brockbank (2007) beskriver linjechefernas roll och ansvar. Samtliga chefer är väl medvetna om vilka riktlinjer de har att förhålla sig till att de menade att det var ovanligt med påpekanden från HR. Chef 2 beskriver HRs kontroll av fördelningen av revisionspotten på följande sätt:

Fast när pengarna sen har kommit till respektive chef då [...] är det chefens egna så att säga, bedömningar och ansvar. [...] skulle man lagt nått i hästvåg tokigt så tror jag de skulle reagera, alltså undra; Hur tänkte du här? Men jag har aldrig varit med om det.

I själva lönesättningsprocessen uppger samtliga chefer att det finns en tydlig struktur och att denna styrs av HR. Strukturen av lönesättningsprocessen upplevs som positiv. Det framgår också i intervjuerna att de förväntar sig att HR skall vara styrande i processen, Chef 2 valde att beskriva det på följande sätt:

Alltså jag förväntar mig att jag inte ska behöva ta initiativ att ringa och efterfråga utan jag förväntar mig att de ska komma ut med information; "Nu är avtalet klart!" Alltså de ska helt enkelt tala om processen för mig och hålla i den processen liksom. Det förväntar jag mig och det gör dem.

Chef 2 menar också att det är av stor vikt att i en stor organisation som SU, att "ha en struktur som är känd som är hållbar". Det är viktigt enligt Chef 2 att processen är "väldigt stabil så att man känner igen sig och vet så här jobbar man". Att lönekriterier skiljer sig åt mellan enheter anser de flesta chefer är en nödvändighet då verksamheterna inom SU i stor utsträckning kan skilja sig åt. Chef 2 anser även att chefer generellt sett inom SU "blivit lite, eller mycket bättre i sista åren på att verkligen koppla [lönekriterierna] till verksamhetens mål". Detta är något som fler chefer uppger att de ser och det menar vi ligger i linje med Granqvist och Regnérs (2011)



resonemang om att en tydlig strategi är en förutsättning för en väl fungerande individuell lönesättning.

### 4.3 Chefers arbete med individuell lönesättning

En tydlig ambition hos cheferna är att “lönen skall återspegla arbetsprestationen”, vilket återkommer i flera intervjuer. Lönen skall fungera som ett “kvitto” på att medarbetaren presterat bra. Cheferna vill att det skall vara tydligt för medarbetare att lönen är kopplad till prestation. Detta ligger i linje med vad Nilsson och Ryman (2005, 38) kallar prestationsbaserad lönerättvisa, “den som gör ett bra jobb ska ha bättre betalt än den som gör ett mindre bra jobb”. Några av cheferna uppger att de vill att lönerevisionen skall fungera som ett instrument för att “styra” medarbetare. Det görs genom att cheferna belönar faktorer som de anser gynna verksamheten, exempelvis vill Chef 2 belöna engagemang: “[...] att det skall lite grann löna sig att engagera sig, att ta ett ansvar [...]”. En annan chef menar att det går att skapa engagemang med hjälp av den individuella lönen: “[...] genom att man märker som personal att det lönar sig[...]”, vilket speglar Erikssons et al. (2011) syn på att arbetsgivare vill använda lön som ett incitament för att styra beteenden hos medarbetarna. Andra chefer ifrågasätter lönens motiverande möjligheter:

Sen vette sjutton, jag tror inte att det är någon grunddrivkraft. Alltså jag tänker på de cheferna som jag [...] jag tror att det är väldigt sällan de tänker egentligen att om jag gör detta då får jag lite mer i revisionen. Lönen är alltid drivkraften och det är viktigt med lön när man får sitt uppdrag och allting. Men sen är det något annat som driver tror jag liksom, medarbetarna att liksom engagera sig i verksamheten (Chef 2).

Chef 3 anger att lön fungerar som en motivator för att “lyfta personer och driva dem framåt”. Lite senare i intervjun anger dock Chef 3 att medarbetare inte arbetar hårdare för att verksamheten har individualiserad lön; “[...] men jag tror inte att folk jobbade annorlunda [...] för vissa är ju sådana. En del är mer ambitiösa, en del vill ge mera”. Det finns enligt vår tolkning i Chefs 3 uttalanden en ambivalens kring lönesättningens motiverande verkan. Chefens uttalanden får stöd av Eriksson et al. (2011) argumentation för att sambandet mellan lön och motivation är mer komplext än ett direkt samband, vilket även får stöd av Herzberg et al. (1993) argument om att lön inte är en motivator.

### *4.3.1 Hur chefer arbetar fram lönekriterier*

Enligt Lönepolicy 2012 och Lönepolitiska Riktlinjer 2013 har chefer har det yttersta ansvaret för sin verksamhet. När vi analyserar empirin blir det tydligt att cheferna är medvetna om att deras lönekriterier skall bidra till att uppfylla SUs övergripande mål. Hur och vilka lönekriterier som bidrar till målen varierar dock. Det framgick i intervjuerna att vissa av cheferna engagerar medarbetarna i utarbetningen av lönekriterier medan andra inte gör det. Chef 1 har valt att inte involvera medarbetarna i utarbetningen av sitt lönekriterium. Kriteriet har istället arbetats fram av Chef 1 som sedan föreslagit det för medarbetarna på en arbetsplatsträff. Chef 1 berättar att lönekriteriet har kommit upp för diskussion på arbetsplatsträffarna ett flertal gånger:

Men det har inte framkommit någonting annat som har varit lättare för mig att kunna göra en bedömning utifrån eller på något sätt har förändrat mitt förslag, men det har varit väldiga diskussioner.

Enligt Chef 2 har det de skett en förändring i hur verksamheten involverar medarbetare i arbete med lönekriterier:

Från en period [...] då jobbade vi mer med att, mycket lappar alltså på [arbetsplatsträffarna], vad tycker vi ska gälla på den här arbetsplatsen och så vidare. Men det är ändå så att det är ju ändå liksom verksamheten och chefen som ska ange vad är det som så att säga skall premieras.

De övriga tre cheferna (Chef 3, Chef 4 och Chef 5) har låtit medarbetarna få en mer aktiv roll i utarbetningen av respektive enhets lönekriterier. Chef 3 och Chef 5 skapade en arbetsgrupp tillsammans med frivilliga och utvalda medarbetare som arbetade fram enhetens lönekriterier. Chef 4 beskrev arbetet med att ta fram sina lönekriterier:

Så det gjorde vi för ungefär på 100 personer och så fick man skriva på blädderblock. Och sen när de hade gjort det så var vi en lite arbetsgrupp, sex personer tror jag ungefär som sammanställde huvudrubrikerna. Och det var bland de enklaste jobben hittills, det var tre kriterier som kom med överallt. Och sen jobbade vi i den lilla arbetsgruppen med lite vad de kriterierna skulle stå för.

VGR uppger i Lönepolicy 2012 “[...] att chefen har en kontinuerlig dialog med medarbetarna om verksamhetens mål och utveckling” och “[...] att chefen utformar lokala lönekriterier i dialog med medarbetare utifrån verksamhetens mål och uppdrag“. Utifrån översättningsmodellen tolkar vi de olika sätt som cheferna arbetar fram sina lönekriterier som



ett resultat av att de, utifrån sin kontext, har översatt policyers och direktiv olika (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008).

Det framkommer i intervjuerna att cheferna har olika uppfattning om vad som skall ligga till grund för lönekriterier. Chef 1 förklarar att det har “varit olika vindar som blåser genom åren” inom SU angående utarbetandet av lönekriterier:

Förr i världens så hade vi dem som lönekriterier, flexibilitet, samarbete, lojalitet och allt det [---] Men nu har vi kommit överens att det ingår i anställningen för det skall ingå. Det är ju inte så att man plötsligt ska bli bedömd för något som är en självklarhet för verksamheten [...] Ermh, uppfyller man det så ingår man ju i den vanliga lönerevisionen, uppfyller man inte det så kanske man inte får så mycket i lönerevision.

Synen på att lönekriterier inte skall baseras på den förväntad grundprestation som ingår i anställningen delas av Chef 2:

[...] till exempel kan jag ta upp det här, för vi har ju haft mycket diskussioner om detta. Nej men till exempel att utföra arbete, att följa ordningsregler, att följa arbetsmiljöregler att samarbete och att vara lojal. Det är inga lönekriterier. Utan det ingår i anställningen.

Här framkommer en skillnad mellan vad cheferna i studien anser skall ligga till grund för lönekriterier. Chef 3 betonar att flexibilitet är ett grundkriterium, något som Chef 1 och Chef 2 anser ingår i anställningskontraktet. Chef 4 och Chef 5 har även de valt att arbeta fram kriterier för att bedöma det Chef 1 och Chef 2 menar ingår i anställningskontraktet. Det går att utläsa i Lönepolicy 2012 vad samtliga chefer har att förhålla sig till; “att Västra Götalandsregionen som organisation har individuella och differentierade löner som bestäms utifrån arbetets svårighetsgrad, medarbetarens prestation [...]“. Denna variation av vad som ligger till grund för lönekriterierna uppstår enligt vår tolkning i de översättningar som görs av direktiv och policyers. Dessa översättningar kan förstås utifrån den kontext och det sociala meningsskapande som sker (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin & Wedlin 2008).

#### *4.3.2 Hur chefer skattar och rangordnar medarbetare*

Det framkommer i intervjuerna att det bland cheferna finns en variation i hur de utformar lönekriterier. Gemensamt för alla chefer är att de värderar det Eriksson et al. (2011) benämner *prestationsbaserade lön* och det Nilsson och Ryman (2005) benämner *prestationsbaserad*



*lönerättvisa*. Däremot finner vi två olika typer av chefer bland de vi intervjuat. För två chefer, Chef 1 och Chef 2, är prestationsbaserade lönekriterier, att medarbetaren är verksamhetsdrivande och att använda lönekriterierna som incitament viktiga. En annan faktor som skiljer dessa två chefer ifrån de andra tre är att de värderar medarbetarna utifrån idén att det finns en förväntad grundprestation som ingår i anställningen. Uppnår medarbetaren de prestationerna och utför arbetsuppgifterna på ett gott sätt belönas medarbetaren med en normalpottfördelning. De medarbetare som uppfyller det explicita lönekriteriet har enligt Chef 1 och Chef 2 presterat “någonting extra” och deras prestation värderas och belönas “extra”. Det går att se normalprestation som ett implicit lönekriterium, för uppnår medarbetaren inte anställningskraven belönas medarbetaren lägre än normalpottfördelningen. Chef 1 använde lönekriteriet “att aktivt driva forskning och utveckling”. Anledningen till detta förklarar Chef 1 med:

[...] jag är ju inte som chef ute och ser det direkta möte som dem har med sina patienter, det gör inte jag. Jag är inte med när kuratorerna träffar sina patienter för det är ett konstfel. Jag skall inte vara med. Jag är inte med när mina sjuksköterskor jobbar med sina patienter. Jag förutsätter att de gör ett gott arbete.

Chef 2 är andralinjechef och lönesätter därför endast chefer. Arbetet med att lönesätta chefer skiljer sig enligt Chef 2 från att lönesätta medarbetare. Chef 2 bedömer chefer utifrån varje chefs unika uppdrag men uppger att “[...] väldigt mycket handlar om att, hur man deltar och hur man bidrar till att utveckla verksamheten”. Denna bedömning görs till stor del utifrån hur väl en chef uppnått målen i verksamhetens balanserade styrkort:

[...] utifrån det här, som jag sa, balanserade styrkortet. Hur väl når man upp [...] till de här målen vi har i verksamheten. Alltså hur väl kan man liksom, ja hur väl hanterar man sin enhet i olika perspektiv. Så det blir, jag tycker det är lite annorlunda att jobba med lönekriterier, alltså när det gäller chefer faktiskt än när man jobbar med medarbetare ute i verksamheten.

Chef 1 menar att denne valt lönekriteriet för att det är “lätt att urskilja de som uppfyller lönekriteriet från de som inte gör det”. Enligt Chef 1 skall alla forsknings- och utvecklingsprojekt förankras hos Chef 1 innan de påbörjas, eftersom de tillsammans måste formulera en målsättning, lägga upp en plan och avsätta tid till projektet. Detta innebär att Chef 1 har kontroll över vilka medarbetare som uppfyller kriteriet. Chef 2 skattar sina chefer i lönesamtalet genom en dialog där de tillsammans utvärdera de prestationer som genomförts.





Har prestationen “[bidragit] till att utveckla verksamheten” uppfyller medarbetaren lönekriteriet. Chef 1 och Chef 2 använder sig inte av några verktyg i sina bedömningar av medarbetare som inte utför något “extra” utan de medarbetare som gör ett “vanligt arbete” hamnar i normalpottsfordelningen. Medarbetare som Chef 1 och Chef 2 bedömer inte uppfyller anställningsvillkoren hamnar under normalpotten.

De övriga cheferna, Chef 3, Chef 4 och Chef 5 skiljer sig från de två föregående genom att de har ett tydligare fokus på *prestations- och kompetensbaserade* lönekriterier (Eriksson et al. 2011). Alla tre belönar även de medarbetare som bedriver forskning och utveckling. Men till skillnad ifrån Chef 1 och Chef 2 belönar dessa även prestationer som är utöver det vanliga i det vardagliga arbetet. Dessutom använder sig denna grupp av chefer sig utav flera lönekriterier. Chef 5 använder exempelvis fyra kriterier: “formell kompetens, informell kompetens, arbetets art och svårighetsgrad” samt “sätt att utföra arbete” och Chef 4 använder: “erfarenhet inom grundprofessionen, patientsäkerhet och kompetens [...] det första kriteriet, är inom professionen, den är ju jätte enkel [att skatta]”. Dessa tre chefer utövar en *kompetensbaserad lönesättning* då de belönar en medarbetares utbildningsgrad, något den första gruppen anser inte är något lönekriterium, utan verktyg för att prestera bättre.

[...] de första fem stegen där är det egentligen erfarenheten som räknas, och inte om det är det femte steget är det utbildning, då är det mer en poängutbildning och så är det mer graderat där, från enstaka utbildningar till mer program, specialistprogram. [...] Det krävs att man får en, någon typ av utbildning ju högre upp man kommer, inte de första fyra fem stegen (Chef 4).

Vår tolkning är att dessa chefers lönekriterier baseras på andra faktorer än de som framgår i Lönepolicy 2013, då de baserar kriterierna på utbildning och ålder. Här sker det en översättning då chefer och medarbetare tolkar och läser in andra definitioner av begreppet kompetens än HRs avsedda (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011). Vår tolkning är att Chef 3, Chef 4 och Chef 5s lönekriterier återspeglar Nilsson och Rymans (2005) prestationsbaserad-, beteenderelaterad-, marknadrelaterad-, arbetskravsrelaterad-, utbildningsrelaterad- och anställningstidsrelaterad lönerättvisesperspektiv. Alla dessa perspektiv återfinns inte i Chef 1 och Chef 2s kriterier, då deras endast speglar de tre första perspektiven.



Chef 3, Chef 4 och Chef 5 skiljer sig även från de två andra cheferna genom att de använder graderingsskalor i skattningen av medarbetare. Skalorna de använder skiljer sig dock åt cheferna emellan. Chef 3 skattar i lönesamtalet tillsammans med medarbetaren dennes prestation “Säg flexibilitet, så har man en skala som man får sätta in sig på från noll till tio, eller från noll till fem”. Chef 4 använder en poängmall för att skatta medarbetarna (Bilaga 3). Till skillnad ifrån Chef 3 och Chef 4 har Chef 5 “[...] försökt att undvika fasta siffror”, utan graderar medarbetarens förmågor från “liten” till “stor” (Bilaga 4). Dessa chefer försöker objektifiera skattningen genom att använda graderingsskalor. Chef 4 går steget längre och poängsätter varje lönekriterium och summerar dessa. Chef 5 tycker att det är svårt att skapa en bild om medarbetaren, då medarbetarna sköter delar av arbetet i en sluten relation med patienten. Dessutom anser Chef 5 att “en del [medarbetare] är väldigt bra på att sälja in sig själva”.

Chef 4 använder graderingarna för att rangordna sina medarbetare. De medarbetare som får höga poäng i skattningen får mer i lönerevisionen. Chef 3 rangordnar medarbetarna i tre icke-solida grupperingarna: “[...] grov-värdering på tre grader [...] ok, lite bättre och utmärkt”. Vissa medarbetare kan enligt Chef 3 även ligga på “ett och ett halvt ok” och andra kanske inte ens “[...] når upp till ett ok”. Chef 5 rangordnar sina medarbetare efter hur väl denne anser att de presterat. Chef 5 säger att “man medvetet eller omedvetet grupperar [...]” medarbetarna för att lättare kunna bedöma vilka som sticker ut lite från “normalprestationen”. Själva skattningen genomförs tillsammans med medarbetaren på ett lönesamtal. “[...] det gör man ju i samtalet med personen. Det är ju där vi kommer överens, ‘jag ligger i en tvåa eller en trea, eller en etta eller en fyra’ (Chef 4)”.

Neu Morén (2011; Neu 2006) beskriver att det är svårt att rangordna medarbetare. Chefer väljer därför ofta enligt författaren att kategorisera medarbetarna i tre kategorier. De två första cheferna praktiserar denna uppdelning av medarbetarna. Däremot använder sig några av cheferna sig av andra system än det som Neu Morén (2011; Neu 2006) beskriver. Chef 3 utgår ifrån tre kategorier för att sedan finfördela lönerevisionen mellan medarbetarna. Chef 4 skiljer sig ifrån samtliga då medarbetarna poängsatts och rangordnas utifrån totalpoängen (Bilaga 3). Det som Chef 3 och Chef 4 försöker göra enligt oss är att i olika stor grad objektifiera skattningen och rangordningen av medarbetare.

### 4.3.3 Faktorer som påverkar individuell lönesättning

Samtliga chefer använder sig av lönekriterierna och den rangordning av medarbetare som fastställdes i samband med skattningarna för att differentiera medarbetarna. I samtliga intervjuer framgår det dock att lönekriterierna i slutändan inte är den enda faktorn som påverkar en medarbetares lönerevision.

Ja men visst, så hamnar man högt i kriterierna så brukar man ju få mer lön än dem som. Problemet är ju bara det att, ingångslönen som hela tiden ökar här på SU, så hamnar ju dem som jobbar nästan ett år nära ingångslönen [...] så har dem som kommer in nya högre lön än dem som jobbar ett år (Chef 4).

Många chefer uttrycker att de tror på idén med individuell lönesättning men att potten som tilldelas är för liten. Cheferna anser att pengar som egentligen borde gå till medarbetare som uppfyller lönekriterierna i stället måste användas till att “fixa snedsitsar” (Chef 4). Chef 5 berättar att “[...] det har varit någon gång som jag har fått lägga en hyfsat stor del [...] alltså man kanske får ta en eller två hundralappar av alla för att rätta till en eller två snedsitsar”. En snedsits är när en medarbetares lön av någon anledning ligger för högt eller för lågt i förhållande till kollegorna, men som Chef 4 säger: “[...] det är ju ofta när de ligger lågt som det blir ett problem.” Den vanligaste faktor till en snedsits enligt alla chefer är att ingångslönen för en yrkeskategori höjs.

[...] det har faktiskt blivit så att när man höjt ingångslönerna från år till år, att de har en liten grupp som har jobbat nu i kanske tre år och de ligger ju betydligt lägre än den nya som kommer nu och börjar. Och det är klart, det är inte lätt att hantera (Chef 2).

En annan faktor som samtliga chefer nämner är att medarbetare som är föräldralediga, sjukskrivna eller studerar inte får diskrimineras, “[...] de måste liksom vara med på, ja, samma villkor. Men som sagt att det är svårt att bidra till verksamhetens utveckling om man inte är på plats.” Cheferna löser det genom att lägga ett normalutfall på de medarbetarna. En chef säger att “det har hänt att medarbetare som jobbat och bidragit till verksamheten fått mindre [i lönerevision] än föräldralediga”.

Det framkommer i intervjuerna även andra faktorer som kan påverka lönerevisionsutfallet. Dessa är bedömningar gjorda av en tidigare chef, HR strategiska beslut, att gruppen är liten eller att en medarbetare betytt mycket för övriga medarbetare. Vissa chefer använder



lönerevisionen till att belöna eller kompensera medarbetare som genomgått belastande omställningar.

Under de här åren som ombyggnationen har varit så har det varit att de som varit utsatta för till exempel en flytt då, man skall flytta hel verksamheten härifrån över till [plats], då kanske det håller på ett år. Då har jag sagt att de som har varit inne i den processen, för det kräver någonting extra, då när man gör det då kommer jag så att säga satsa lite på det. Då har jag sagt det i förväg (Chef 2).

Chef 3 förklarar att snedsitsar uppstår genom att det ibland finns saker som är viktiga för verksamheten som inte går att bedöma utifrån de vanliga lönekriterierna. För att belöna medarbetare som är positiva och bidrar till en bra arbetsmiljö, väljer Chef 3 att “ta en del” ifrån lönerevisionspotten och lägga på den medarbetaren:

[...] men ibland, det beror lite på hur grupper är liksom för tillfället, ibland så kanske det är den viktiga saken för att gruppen ska fungera [är] att det finns någon som är positiv och glad och håller uppe stämningen, vilket gör att de andra jobbar bättre. [---] Då kan man känna att man får ta ut en del, självklart. Så kan det vara, jag menar man har ju alltid perioder med problem. Och då kan då kan ju vissa göra att det blir lättare. Och det är ju viktigt att man ser det också.

Chef 5 berättar att chefer bedömer en medarbetare på olika sätt, “det kan även vara så att jag måste rätta till en tidigare chefs har gjort, så man kan få rätta till sådant, utifrån att jag gör en helt annan bedömning”. Även HR-strategiska beslut kan vara en faktor som påverkar lönerevisionsutfallet. Enligt Chef 3 har andra medarbetare hamnat i kläm när HR gjort en satsning på anställda som arbetat i två år:

[HR] har gjort satsningar till exempel på vissa personer, alltså där man har sagt att: ‘har man varit anställd i låt oss säga två år då ska man vara uppe i 21 500’, säger vi [...] och så har du någon som varit anställd mycket tidigare som halkar efter i det läget då, då måste man ju höja upp dom”

Den sistnämnda faktorn som kan påverka individuell lönesättning är att det i små grupper är svårt att rangordna medarbetarna och skapa en differentiering. Särskilt i de grupper där samtliga medarbetare presterar väl.

I intervjuer framgår en skillnad mellan vilka möjligheter cheferna anser sig ha att äska pengar utöver revisionspotten. Några av cheferna uttrycker att det fanns en möjlighet, så länge de har “mycket på fötterna” medan andra uppger att de pengarna de fick, det var hugget i sten:



Då är det bättre att kunna signalera, jo jag skulle vilja satsa på det och då kan man liksom hantera det innan pengarna kommer ner. [...] Så det finns en möjlighet att göra. Och det är ju varje chefs ansvar att vara lite på alerten också. [...] Men vi har gjort det några gånger på kliniken, vi har haft några speciella sjuksköterskor och så där (Chef 2).

Chef 2 poängterar dock vikten av att koppla behovet av extra lönepengar till verksamhetens mål och utveckling. Några av de andra cheferna som deltog i studien menar att det “nästan är omöjligt” att höja enskilda anställdas löner med medel utanför revisionspotten. I den andra intervjun med HR-strategiska bekräftades att det i vissa fall hypotetiskt kan uppstå skillnader i chefers möjligheter i att få mer löneresurser, och att det var ett problem HR arbetar med i förebyggande syfte. HR uppger att de inte vill hamna i en situation där “den [chef] som ropar högst får mest [medel]”. Men för att arbeta med ett strategisk lönebaserad individuell lön bör HR kommunicera med linjechefer om vilka kompetenser som finns inom organisationen eller kan uppstå. Detta går i linje med hur Ulrich och Brockbank (2007) anser att en HR-funktion skapar värde för organisationen.

## SLUTSATS

I slutsatsen besvaras studiens syfte och frågeställningar. Vi presenterar även de konsekvenser vi ser samt ger rekommendationer. Inledningsvis besvaras frågeställningen, *vad är avsikten med Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och hur beskrivs den i organisationen?* för att sedan besvara den andra frågeställningen, *hur kommuniceras lönepolitiken inom Sahlgrenska Universitetssjukhus och vilken roll har Human Resources i detta?* Avslutningsvis besvaras den tredje frågeställningen, *hur översätts Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och dess avsikt till praktik av lönesättande chefer?* Till sist reflekterar vi över studien och de resultat som uppkommit.

### *5.1.1 Vad är avsikten med Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och hur beskrivs den i organisationen?*

I relation till frågeställningen menar Arbetsgivarrådet att SU använder individuell lön i tron om att det stimulerar i ett bättre resultat. Samma sak framkommer i Lönepolicy 2012 och Lönepolitiska Riktlinjer 2013, men där lyfts även att lön skall bestämmas utifrån arbetets svårighetsgrad, medarbetarens prestation och marknadens påverkan. Dessa faktorer diskuterades även under mötet med Arbetsgivarrådet, men vi upplever att tyngdpunkten ligger i att använda lönen som ett incitament. Utifrån vår förståelse är SUs avsikt med lönepolitiken att lönesätta medarbetaren ur *prestations- och arbetskravsrelaterad rättvisa*, men framför allt att motivera medarbetare till en bättre prestation. Vissa chefer uppger att de försökt motivera medarbetare som presterat dåligt genom att ge dem en lägre lönerevision, andra chefer uppger att det inte fungerat att använda lönerevisionen på det sättet. En chef menar att lön inte alls motiverar, utan att det ligger i medarbetarens personlighet. Vi anser att det inom SU många gånger är svårt att särskilja på när lön används som belöning för en bra prestation eller när tanken är att den skall förmå en medarbetare att prestera bättre. Enligt Herzberg et al. (1993) är lön dock en *hygienfaktor* och inte en *motivator*. Eriksson et al. (2011) menar att sambandet mellan lön och motivation ofta förenklas i organisationer. Vår bedömning är att SU förmedlar en förenklad syn på sambandet lön, motivation och prestation, då de inte problematiserar lörens påverkan på motivationen.



Vi föreslår att SU inte explicit benämner lönen som motiverande då vi bedömer att liknande resultat kan uppnås genom att använda sig av enbart *prestationsbaserad lönerättvisa*. Detta då en *prestationsbaserad lönerättvisa* är lättare att göra explicit, uppnå och objektivt bedöma än “motivera till bra arbetsprestationer” (Lönepolicy 2012). Herzberg et al. (1993) menar, som tidigare nämnts, att lön inte är en *motivator*. Det som däremot är motivatorer är *bekräftelse*, *bedrifter* och *självutveckling*. Vår slutsats är att genom att konsekvent använda individuella lönen ur ett *prestationsbaserat lönesättning* kommer medarbetare dels se vad som skall åstadkommas för att uppnå en bedrift som värdesätts av SU och dels kommer medarbetaren känna sig bekräftad då denne tilldelas en högre del av revisionspotten. Inte för att den faktiska lönen i sig motiverar utan för att lönen fungerar som ett kvitto, det vill säga en bekräftelse till att en bedrift uppnåtts. Resultatet anser vi kommer bli en tydligare förmedling av avsikten med lönepolitiken till de lönesättande cheferna, då en chef kan översätta riktlinjen “motivera till en bra arbetsprestation” på olika sätt.

#### *5.1.2 Hur kommuniceras lönepolitiken inom Sahlgrenska Universitetssjukhus och vilken roll har Human Resources i detta?*

Vad gäller den andra frågeställningen ser vi att HR arbetar med policyer, utbildningar, informationsmöten och som stöd för att förmedla och kommunicera lönestrategin genom organisationen. Det framkom att cheferna i studien har ett nära samarbete och en tät kommunikation med HR. Cheferna använder huvudsakligen arbetsplatsträffar, lönesamtal och utvecklingssamtal för att kommunicera kring lönepolitik med medarbetarna. Eftersom VGR och SU är en stor organisation sätter HR upp ramar för cheferna att arbeta inom (Ulrich & Brockbank 2007). Det vi kan se i kommunikationen mellan HR och chefer angående lönerevisionsprocessen är att HR leder processen, men att chefer ges ett stort utrymme att utifrån sin verksamhet arbeta fram kriterier och lönesätta sina medarbetare utifrån sina bedömningar. Det framkommer även i Lönepolicy 2012 att chefer skall “utformar lokala lönekriterier i dialog med medarbetarna utifrån verksamhetens mål och uppdrag”. Vår slutsats är att SU genom att överlåta ansvaret för utvecklandet av lönekriterier till lönesättande chefer, skapar förutsättningar för bättre lönekriterier än vad som skulle kunna utvecklas centralt. Detta då varje chef engageras i utformningen av sina lokala kriterier och utifrån den lokala kontexten översätter de övergripande verksamhetsmålen och skapar förutsättningen för enheten att nå dessa (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Sahlin



& Wedlin 2008). En konsekvens som vi ser är att den lokala anpassning som sker samtidigt undergräver arbetet mot en samsyn på exempelvis lönestrategier (Granqvist & Regnér 2011).

Vår slutsats är att HR vill att chefer skall ha vida ramar att röra sig inom och de anser att processen med att överlåta ansvar till chefer fungerar väl. En uppfattning som vi, utifrån vad som framkommit i intervjuerna, delar. En svaghet som vi dock kan se är att chefer och medarbetare, i processen med att skapa mening av lönepolicyer, översätter viktiga begrepp. Eftersom översättningen sker i flera olika kontexter inom organisationen skapas en begreppsförvirring. Ett begrepp som det råder begreppsförvirring kring är "kompetens". Det framkom i intervjun med HR-medarbetare att de anser att kompetens bör definieras som summan av allt och visas i en handling. Vi ser att chefer använder andra definitioner av begreppet, bland annat likställde en chef kompetens med utbildning, en annan chef omfattat kompetens med yrkeserfarenhet och beteenderelaterade faktorer, som att visa engagemang, empati och så vidare. Problematiken blir synlig när vi kopplar de olika definitionerna av kompetens till VGRs Lönepolicy 2012, där det står att en medarbetare skall "[...] utveckla sin kompetens [och] öka sitt ansvarstagande [...]" för att påverka sin lön. Vår rekommendation är att SU bör definiera vissa viktiga begrepp och försöka skapa en gemensam förståelse kring dessa. Detta för att underlätta för organisationen att arbetar efter samma tankesätt och mål.

### *5.1.3 Hur översätts Sahlgrenska Universitetssjukhus lönepolitik och dess avsikt till praktik av lönesättande chefer?*

I relation till vår tredje frågeställning svarar cheferna att de vill uppmuntra och motivera till engagemang, något som är en av avsikterna med SUs lönepolitik. Detta innebär att SU, något förenklat, föreställer sig att en medarbetare som ges möjlighet att få en högre lön kommer arbeta hårdare. Men några av cheferna anser dock att lönen fungerar dåligt som motivator. När cheferna beskriver hur de fördelar lönerevisionspotten framkommer det att den används för att belöna prestationer som genomförts. Vår slutsats är att de chefer som inte delar övertygelsen om lön som motiverande vänder på tankemodellen. Istället för att använda lön som incitament belönar de medarbetare som arbetar hårdare än andra, vilket medför att dessa medarbetare får en högre lön. Vi anser att det även här sker en översättning av en av avsikterna med individuell lönesättning. Vi menar att utifrån sin förståelse av lönebildningens effekter översätter cheferna avsikten att motivera till att skapa en prestationsbaserad rättvisa (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996; Nilsson & Ryman 2005).





Det framkommer att vissa chefer utarbetar lönekriterier tillsammans med medarbetare medan andra själva arbetade fram lönekriterier och lyfte endast dem till diskussion bland medarbetare. Vi menar att de lönekriterier som arbetats fram tillsammans med medarbetare skiljer sig från lönekriterierna som arbetats fram av enbart chefer. De kriterier som arbetats fram tillsammans med medarbetare baseras, utöver *arbetskravsrelaterad- och prestationsbaserad lönerättvisa*, även på *beteenderelaterad-, utbildningsrelaterad- och anställningstidsrelaterade lönerättvisor*. Vi kan även se en skillnad i form mellan de lönekriterierna som utarbetats tillsammans med medarbetare och de lönekriterier där chefer själv arbetat fram dem. Vår slutsats är att medarbetarnas lönerättviseperspektiv bidrar till att fler kriterier formuleras, vilket vi menar sker för att medarbetarna vill koppla lönekriterierna till fler uppfattningar av lönerättvisa. Detta då medarbetarnas perspektiv på lönerättvisor i en större utsträckning påverkat framarbetningsprocessen av lönekriterierna eftersom översättning och meningsskapande sker i ett socialt sammanhang (Alvesson & Sveningsson 2011; Andersson 2011; Czarniawska & Joerges 1996). Då arbetsgivarens- och medarbetarnas perspektiv baseras på olika lönerättvisor menar vi att de lönekriterierna som framarbetats tillsammans med medarbetarna får en sämre koppling till SUs avsikt med lönepolitiken. Vår rekommendation till SU är att fortsätta involvera medarbetarna i framtagandet av lönekriterier, men att utbilda medarbetarna i lönepolitikens avsikter, för att skapa en gemensam syn på strategi och målsättningen med individuell lön (Granqvist & Regnér 2011).

I fördelningen av lönerevisionen framkommer det att fler faktorer än de faktiska lönekriterierna påverkar. Cheferna är styrda av avtal och lagar och kan därför inte ge föräldralediga, sjukskrivna och tjänstlediga för studier en lägre lönerevision. Detta medför att medarbetare som inte arbetar och bidrar till verksamheten i vissa fall får en bättre löneutveckling än de som arbetar men inte riktigt når upp till kriterierna. Lönerevisionspotten används även i flera fall till att jämna ut snedsitsar. Dessa snedsitsar uppstod på flera sätt, exempelvis genom att ingångslöner höjts i högre takt än löneutvecklingen inom SU eller att en chef inte delade en tidigare chefs bedömning av medarbetaren. Vår slutsats är att en konsekvens av snedsitsar är att individuell lön blir ett svagare verktyg, då chefer använder lönerevisionen i andra syften än att belöna de medarbetare som presterar.



#### *5.1.4 Diskussion*

Vi har i vår studie kommit fram till ett resultat som återspeglar det Neu Morén (2011; Neu 2006) fann i sina studier. Chefer upplever att det är enkelt att urskilja de medarbetare som presterat bäst respektive sämst. Att differentiera bland den stora massan i mitten upplever chefer som svårare. Vi fann även likheter med de kriterier och förfarandet som cheferna i vår studie använde och de som Neu Morén (2011; 2006) i sin studie fann att tjänstemännen använde.

De avgränsningar som gjorts i studien resulterar i att enbart arbetsgivarperspektivet på individuell lön är representerad. För framtida forskning föreslår vi att medarbetares samt de fackliga organisationerna aspekter involveras. Även etnicitets- och genusperspektiv är relevant att problematisera för att skapa en helhetssyn på fenomenet individuell lön. Det hade varit spännande att se en djupare studie och analys av varför Västra Götalandsregion använder lokal lönepolitik. Huruvida de baserar införandet av lokal lönepolitik på vetenskapliga undersökningar eller om isomorfism ligger till grund. Det även vara intressant att se vilken roll VGR spelar för isomorfismen på den svenska arbetsmarknaden. Vi anser även att det saknas forskning kring huruvida organisationer blir mer effektiv vid användandet av individuell lön och även hur individuell lön ska användas för att öka en eventuell effektivisering. Slutligen anser vi att begreppet individuell lön idag har en för vid betydelse och bör få en tydligare definition, exempelvis genom att särskilja på nylönesättning och lönerevision.

## LITTERATURLISTA

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2011). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber AB.

Andersson, R. (2011). Mainstreaming av integration: Om översättning av policy och nätverkstyrning med förhinder inom den regionala utvecklingspolitiken, 1998-2007. *Linköping Studies in Arts and Science*, No. 531 ss. 25-37.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (red). *Tranlating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Eriksson, A. Göransson, S. & Sverke, M. (2011). Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen - om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

Giertz, E. (2011). Den svenska lönebildningen utmanas. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

Granqvist, L. & Regnér, H. (2011). Akademikernas decentraliserade lönebildning. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nilsson, T. & Ryman, A. (2005). *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Neu, E. (2006). *Lönesättning i praktiken – En studie om chefers handlingsutrymme*.

[Elektronisk] Doctoral Thesis. Tillgänglig:

[http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fuu.diva-portal.org%2Fsmash%2Fget%2Fdiva2%3A168515%2FFULLTEXT01&ei=ih2mUbOsGaTl4QTwtG4Dg&usg=AFQjCNG4JtfZNYwUp\\_wXhfhBC7iZURhcw&sig2=XyUy4hCTfHnYKPQE7NMXRQ&bvm=bv.47008514,d.bGE&cad=rja](http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fuu.diva-portal.org%2Fsmash%2Fget%2Fdiva2%3A168515%2FFULLTEXT01&ei=ih2mUbOsGaTl4QTwtG4Dg&usg=AFQjCNG4JtfZNYwUp_wXhfhBC7iZURhcw&sig2=XyUy4hCTfHnYKPQE7NMXRQ&bvm=bv.47008514,d.bGE&cad=rja) [2013-04-19].

Neu Morén, E. (2011). Mycket väsen för lite ull - om individuell lönesättning i praktiken. I Karlsson, N. & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Norstedts.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset (2012). *Om Sahlgrenska Universitetssjukhuset*.

[Elektronisk] Hemsida. Tillgänglig: <http://www.sahlgrenska.se/sv/SU/Om-sjukhuset/> [2013-04-19].

Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. I Greenwood, R. Oliver, C. & Suddaby, R. (red). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk] Rapport. Vetenskapsrådet. Tillgänglig:

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2013-05-20].



Västra Götalandsregionen (2011). *Vår organisation*. [Elektronisk] Hemsida. Tillgänglig: <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Om-Vastra-Gotalandsregionen/Regionorganisationen/> [2013-05-20].

Wallgren, L.G. (2011). *Motivation requested - Work motivation and the work environment of IT consultants*. [Elektronisk] Doctoral Thesis. Tillgänglig: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24074/1/gupea\\_2077\\_24074\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/24074/1/gupea_2077_24074_1.pdf) [2013-04-19].

**Bilaga 1 - Intervjuguide till arbetsgivarrådet.****1(1)****1. Vad är det man vill uppnå och vad är avsikten med individuell lönesättning inom VGR och i synnerhet inom SU?**

1.1 Vilka fördelar och nackdelar ser ni med individuell lönesättning?

1.2 Varför vill VGR/SU ha en lönespridning?

1.2.1 Vilka syften och mål finns med individuell lönesättning/lönespridning?

1.3.1 Vad tänker HR att chefer skall uppnå med lönespridningen?

1.4.1 Hur ser man på det utrymme för lönespridning som finns för chefer lokalt? (Speciellt Sahlgrenska)

**2. Hur arbetas lönepolicyer och lönekriterier fram?**

2.1 Samordning i framtagandet av kriterier?

2.2 Vilka olika ansvar och roller har olika HR nivåer, specifikt inriktad emot Sahlgrenska avseende individuell lönesättning.

**3. Hur kommuniceras det arbete ner till lönesättande chefer lokalt?**

3.1 Hur ska cheferna förhålla sig till det?

3.1.1 Är det styrdokument eller är det ett stödjande dokument?

3.2 Vilken roll gentemot chefer har HR?

**4. Hur följer organisationen upp hur löneprocessen praktiseras lokalt?**

4.1 Hur samordnas och kontrolleras lönesättningen?

**Bilaga 2 - Samtalsmall och intervjuguide till lönesättande chef.****1(2)****Kan du beskriva din bakgrund?**

Hur länge har du arbetat inom VGR? Och på Sahlgrenska?

Hur länge har du arbetat med lönesättande frågor?

**1. Kan Du berätta hur Du arbetar med lönesättning?****1.1 Hur arbetar Ni fram de kriterier som Du sätter lön på?**

1.1.1 Vad värdesätter Du i lönesättningen?

1.1.2 Hur skattar Du dessa kriterier?

1.1.2.1 Hur rangordnar du dessa?

1.1.2.2 Använder du ån typ av all?

1.1.2.3 Hur samlas information in?

1.1.2.4 Vilka svårigheter finns i arbetet med detta?

1.1.2.5 Hjälps ni åt chefer emellan?

1.1.3 Vad vill Du åstadkomma med individuell lönesättning?

1.2 Vilka direktiv har du uppifrån?

1.2.1 Hur förhåller Du dig till dessa?

1.3 Hur säkerställer Ni inom Sahlgrenska arbetar likartat och efter samma värderingar?

1.3.1 Ditt ansvar?

1.3.2 HR ansvar?

1.4 Vilken funktion har det lönesättande samtalet i ditt arbete?

1.4.1 Hur förbereder Du dig inför det samtalet?

1.4.2 Hur ser dialogen ut mellan Dig och medarbetare?

**2. Hur ser relationen ut mellan Er och HR?**

2.1 Hur kommunicerar HR med Er angående lönesättning?

2.2 Vilken information förväntas du att lämna?

2.3 Vilken information förväntas du få?

2.4 Vilket stöd kan du få av HR?

**3. Kontroll av lönesättningsprocessen**

3.1 Kan du beskriva hur lönesättningsprocessen sammanställs och kontrolleras inom organisationen?

**4. Hur upplever du/hur tycker du frågor**

4.1 Vad tycker Du är svårt respektive lätt i lönesättningsprocessen?

4.2 Vad hade Du förändrat eller förbättrat?

4.2 Anser Du att individuell lönesättning resulterar i de mål som avses med individuell lönesättning?



- 4.3 Hur upplever du att individuell lönesättning fungerar?
  - 4.3.1 Hur ser du på begreppet differentierad lön?
  - 4.3.2 Hur stort ekonomiskt utrymme har du för lönespridning/lönesättning?
- 4.4 Upplever Du att du ges tillräckligt utrymme/rörelsefrihet ditt arbete med lönesättningsfrågor?
- 4.5 Hur följer du som Chef upp eventuella åsikter angående lön hos medarbetarna?
  - 4.5.1 Om en medarbetare skulle uppfatta sin lön orättvis, hur går Du som chef tillväga då?
- 4.6 Hur mycket av Din tid skulle Du säga att Du lägger på lönesättningsfrågor?
  - 4.6.1 Hur viktig anser du att denna uppgift är i förhållande till andra uppgifter?
- 4.7 Tror Du att lönesättningsprocessen skiljer sig den åt mellan olika chefer?



**Bilaga 3 – Chef 4s Lönekriterier****1(3)**

[DATUM]  
**ÖVERGRIPANDE MÅL FÖR [ENHETEN]**

**Att ge patienten bästa möjliga omvårdnad och medicinska behandling  
 anpassad till den enskilde patientens sjukdom och behov.**

*Att skapa en stimulerande arbetsmiljö där alla medarbetare är motiverade, engagerade och  
 delaktiga*

*Kriterie 1. Erfarenhet inom grundprofessionen*

<b>Nivå 5</b>	16- år	5 poäng
<b>Nivå 4</b>	11-15 år	4 poäng
<b>Nivå 3</b>	6-10 år	3 poäng
<b>Nivå 2</b>	2-5 år	2 poäng
<b>Nivå 1</b>	0-1 år	1 poäng

*Kriterie 2. Patientsäkerhet*

<b>Föredömligt</b>	Jag tar fram, tillämpar och utvärderar nya rutiner som lägst inom [ENHET]. Rutinerna ska vara baserade på praktiska kliniska erfarenhet eller vetenskaplig evidensbaserade rutiner. Jag följer verksamhetens PM, rutiner och fattade beslut.	4 poäng
<b>Mycket bra</b>	Jag ser, löser problem och åtgärdar brister i följsamhet av rutiner. Förbättrar/förnyar befintliga rutiner eller inför nya rutiner inom enheten. Jag tar självmant på mig nya arbetsuppgifter som stärker patientsäkerheten och genomför dessa enligt verksamhetens uppställda mål. Jag följer verksamhetens PM, rutiner och fattade beslut.	3 poäng
<b>Bra</b>	Jag ser, observerar, bedömer och åtgärdar problem. Jag känner till hur vårdprocessen fungerar inom kirurgisk verksamhet. Jag förstår min roll i verksamheten. Jag ser bristande följsamhet i rutiner och utför åtgärder. Jag följer verksamhetens PM, rutiner och fattade beslut.	2 poäng
<b>Under utveckling</b>	Jag har grundläggande kompetens men behöver stöd. Jag klarar självständigt basala situationer. Jag följer verksamhetens PM, rutiner och fattade beslut. Min problemlösningsförmåga grundar sig på aktivt kunskapssökande.	1 poäng

**Kriterie 3. Kompetens**



Nivå 5-8 fortsätter på nästa sida

2(3)

Nivå	Omvårdnad/ Undervisning/utveckling	Chef- ledarskap	Poäng
Nivå 4	<p><b>Mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>såväl kvantitativt som kvalitativt utnyttjar tilldelade resurser för att ge bästa möjliga vård</li> </ul> <p>Har ett formellt huvudansvar i ett ansvarsområde där jag driver och utvecklar med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p> <p>Har ett formellt huvudansvar för projekt och kvalitetsarbete med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p> <p>Målet för sjuksköterskor är genomförd utbildning som lägst 7,5 hp på grundläggande/avancerad nivå inom mitt ansvarsområde</p> <p>Målet är handledarutbildning för undersköterskor ”Handledarens roll inom yrkesutbildning 7,5 hp”</p>	<p><b>Mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>såväl kvantitativt som kvalitativt utnyttjar tilldelade resurser för att ge bästa möjliga vård</li> </ul> <p>Har ett huvudansvar i ett ansvarsområde där jag driver och utvecklar med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p> <p>Har ett huvudansvar för projekt och kvalitetsarbete med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p>	4 poäng
Nivå 3	<p><b>Mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>använder patientens egna resurser optimalt</li> <li>i omvårdnaden och vårdplaneringen engagerar patienten och närstående</li> <li>i vårt arbete beaktar ansvaret för den förebyggande vården</li> <li>medverka till ett gott och effektivt samarbete med alla berörda personer, avdelningar och instanser såväl inom som utanför sjukhuset</li> </ul> <p>Är aktiv i utveckling av ansvarsområden med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p> <p>Är aktiv i projekt och kvalitetsarbete med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten</p>		3 poäng
Nivå 2	<p><b>Mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>har inlevelse och förståelse för patientens och närståendes livssituation</li> <li>medverkar till att skapa en trygg och värdig miljö för patienter och närstående</li> </ul> <p>Introduceras till ansvarsområden Börja handleda nyanställda Börjar handleda sjuksköterskestudenter Målet är genomförd handledarutbildning 3 dagar (sjuksköterskor) Börjar handleda undersköterskeelever Målet är genomförd handledarutbildning 5 dagar (undersköterskor)</p>		2 poäng
Nivå 1	<p><b>Mål:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>bemöter och behandlar patienten och närstående med omtanke och respekt.</li> <li>utövar omvårdnaden på ett sådant sätt att den enskilda människans personlighet och livssyn respekteras</li> </ul> <p>Introduceras till verksamheten Självständigt omvårdnadsarbete med stöd av handledare</p> <p><b>Påbörjar verksamhetens/enhetens utbildningsprogram</b></p>		1 poäng

3(3)

**Kriterie 3. Kompetens**

Nivå	Omvårdnad/ Undervisning/utveckling	Chef- ledarskap	Poäng
<b>Nivå 8</b> Doktor			8 poäng
<b>Nivå 7</b> Master Doktorand			7 poäng
<b>Nivå 6</b> Specialistsjuksköterska (Fil. Magister)	240 p Omvårdnad  Har ett formellt huvudansvar i ett ansvarsområde där jag driver och utvecklar med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten Har ett formellt huvudansvar för projekt och kvalitetsarbete med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten  Arbetar viss del kliniskt	Chefs/ledarskapsprogram på universitetsnivå	6 poäng
<b>Nivå 5</b> Specialistsjuksköterska ( Fil. Kandidat).  [Befattningar som är viktiga för enheten]  Undersköterska med kandidatexamen	<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• genom initiativ till förändringar medverka till kvalitetssäkring och utveckling av omvårdnaden</li> <li>• genom utveckling och utbildning ständigt följer kraven på framtidens sjukvård</li> </ul> Har ett formellt huvudansvar i ett ansvarsområde där jag driver och utvecklar med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten Har ett formellt huvudansvar för projekt och kvalitetsarbete med tydligt resultat och återkopplig i verksamheten  Genomförd utbildning inom mitt ansvarsområde  Arbetar viss del kliniskt	<b>Mål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• genom initiativ till förändringar medverka till kvalitetssäkring och utveckling av omvårdnaden</li> <li>• genom utveckling och utbildning ständigt följer kraven på framtidens sjukvård</li> </ul> Påbörjar ledarskapsutbildning  Har uppdrag som chef / Sektionsledare	5 poäng

**Bilaga 4 – Chef 5s Lönekriterier**

1(3)

**Lokala lönekriterier för [enhet]**

att användas vid lönerevisionssamtal.

Arbetsgivaren och arbetstagaren går gemensamt igenom formuläret vid lönesamtal, chef och medarbetare ska i förväg ha gjort egna markeringar. Sätt X på linjen.

**1. FORMELL KOMPETENS**

- A. Grund- och påbyggnadsutbildning  
B. Övrig utbildning  
C. Annan Fortbildning

- Som krävs för befattningen (leg, behörighet)
- Som är relevant och användbar för verksamheten (enligt utvecklingsplan)
- Som är viktig för verksamhetens utveckling.

*Sammanvägd bedömning*

<i>Behörig</i>	<i>Mycket</i>
----------------	---------------

**2. INFORMELL KOMPETENS**

- A. Erfarenhet

- Yrkeserfarenhet och annan erfarenhet av betydelse för yrkesutövningen

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

- B. Yrkesskicklighet

- Håller sig uppdaterad och tar till sig ny forskning
- Förmåga att med gott omdöme omsätta kunskap från utbildning och erfarenhet

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

- C. Verksamhetsorienterad

- Ha kunskap om habilitering och rehabilitering, dess särart och värdegrund
- Följer gällande riktlinjer och fattade beslut

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

### 3. ARBETESUPPGIFTERNAS ART OCH SVÅRIGHETSGRAD

#### A. Internt

- Tar ansvar, initierar och driver utveckling av verksamheten
- Specialuppdrag, ansvarsområden
- Utvecklingsarbete och forskning

*Sammanvägd bedömning*

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

#### B. Externt

- Arbetar i nätverk regionalt och nationellt
- Projekt (omfattning/ansvar)
- Håller utbildningar, kurser, föreläsningar
- Uppdrag utifrån specialisering
- Utvecklingsarbete och forskning

*Sammanvägd bedömning*

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

#### C. Svårighetsgrad

- Arbetsuppgifternas och uppdragens komplexitet

*Sammanvägd bedömning*

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

### 4. SÄTT ATT UTFÖRA ARBETE

#### A. Flexibilitet

- Förmåga att utveckla arbetsmetoder och ta till sig nya arbetssätt
- Att kunna hantera förändringar

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

#### B. Social förmåga

- Förmåga till empati, lyhördhet, tydlighet
- Visa respekt för patienter, föräldrar och arbetskamrater
- Att ha teamkänsla, helhetssyn och vara ansvarstagande
- Förmåga att bidra till gott arbetsklimat

*Sammanvägd bedömning*

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

#### C. Pedagogisk förmåga

- Delar med sig av sin kunskap och erfarenhet
- Kunna uttrycka sig i tal och skrift anpassat till mottagaren
- Analytisk förmåga

*Sammanvägd bedömning*

<i>Liten</i>	<i>Stor</i>
--------------	-------------

#### D. Kreativitet

**3(3)**

LITTERATURLISTA OCH BILAGOR

- Initiativ förmåga (ser själv vad som behövs göras, ser nya arbetsuppgifter, bidrar med idéer och lösningar)
- Utvecklingsbenägen (vilja och förmåga att initiera och/eller medverka till utveckling av verksamheten och forskning)

| *Liten* *Stor* |

E. Kvantitet/Kvalitet

- Förmåga att arbeta effektivt och utföra den mängd arbetsuppgifter som förväntas av befattningen
- Kan planera och prioritera med gott omdöme
- Genomför arbete med god kvalitet
- Professionellt förhållningssätt
- Kunna hålla givna tidsramar

*Sammanvägd bedömning*

| *Liten* *Stor* |

**Namn**

**Datum**