



2013 | Stig Blomskog

Besluts- och tolkningsproblem i individuell lönesättning

Den här rapporten har skrivits på uppdrag av Saco av Stig Blomskog, forskare från Södertörns högskola, disputerad i arbetsmarknadsekonomi vid Stockholms universitet.

Besluts- och tolkningsproblem i individuell lönesättning
Stig Blomskog

Citera gärna ur skriften, men ange källa
© Stig Blomskog och Saco 2013

ISBN: 978-91-87146-82-4

www.saco.se

1 Inledning

Individuell lönesättning tillämpas idag i stort sett på hela den svenska arbetsmarknaden. Målsättningen med individuell lönesättning är att "*lönebildningen och lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt*"¹.

De individuella lönesystemen utformas och tillämpas på olika sätt inom olika sektorer, branscher och på olika arbetsplatser. Men det finns några grundläggande och gemensamma principer som tillämpas i de olika lönesystemen. En sådan grundläggande princip är att en medarbetares lön ska - åtminstone delvis - baseras på hans/hennes arbetsprestation under perioden mellan två lönerevisioner. En annan grundläggande princip är att varje medarbetare ska ges möjlighet till lönesamtal med den lönesättande chefen. Ett av syftena med lönesamtalet är att den lönesättande chefen ska informera om och motivera sitt beslut om den nya lönen som ska baseras på värderingen av medarbetarens arbetsprestation.

Vid tillämpning av individuell lönesättning uppkommer alltså följande grundläggande värderings- och beslutsproblem:

- Den lönesättande chefen ska göra en *sammantagen värdering* av varje medarbetares arbetsprestation under perioden mellan två lönerevisioner.
- Den lönesättande chefen ska *besluta om en ny lön* för varje medarbetare som ska - åtminstone delvis - grunda sig på den sammantagna värderingen av varje medarbetares arbetsprestation.

Syftet med denna rapport är att identifiera och analysera ett antal centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i värderingsproceduren av medarbetarnas arbetsprestationer. Analysen avgränsas alltså i huvudsak till tillämpningen av ett individuellt lönesystem. Rapporten behandlar endast kortfattat de besluts- och tolkningsproblem som uppkommer vid själva utformandet av ett

individuellt lönesystem, som väsentligen utgörs av valet och utformandet av lönekriterier.²

En målsättning med rapporten är att lönesättande chefer och medarbetare ska kunna använda analysen för att fördjupa sin förståelse för de centrala tolkningsproblem som uppkommer i värderingsproceduren av medarbetares arbetsprestationer. Förståelsen

¹ Se 5 § i *Ramavtal mellan Arbetsgivarverket och Saco-S - Centrala avtal 2011:3*.

² I Altsterdal och Wallenberg (2009, s. 35-58) diskuteras tolkningsproblem som uppkommer då lönekriterier ska utformas.

för centrala tolkningsproblem ökar sannolikt lönesättande chefers förmåga att på ett mer genomtänkt sätt dels värdera medarbetares prestationer, dels motivera och kommunicera resultatet av värderingarna till medarbetarna. För att individuell lönesättning ska fungera väl är det väsentligt att den lönesättande chefen har en god förmåga att *motivera och kommunicera* sina värderingar och beslut om lönesättningen till medarbetarna.

Jag vill betona att syftet med rapporten *inte är att föreslå en specifik värderingsmetod som lönesättande chefer bör använda*. Istället är utgångspunkten att värderingsprocedurer i individuella lönesystem är subjektiva besluts- och bedömningsprocedurer, som inte kan definieras med ett antal precisa metodregler. Men även om värderingsproceduren är subjektiv medför detta nödvändigtvis inte att lönesättande chefers bedömningar och ställningstaganden i värderingsproceduren kommer att vara godtyckliga och icke- välmotiverade. Man kan dock förmoda att inslaget av godtycke och illa genomtänkta bedömningar och beslut reduceras när man har en god förståelse för tolkningsproblem som uppkommer vid tillämpning av individuell lönesättning.

Trots att individuell lönesättning under en längre tid har tillämpats på den svenska arbetsmarknaden saknas i stort sett analyser och forskning om de värderingsprocedurer som tillämpas i de individuella lönesystemen, och hur dessa värderingsprocedurer påverkar beslut om lönesättning. Mot bakgrund av denna forskningsbrist kan föreliggande rapport betraktas som ett *inledande* försök att identifiera och analysera centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i själva värderingsprocedurerna. För att få en fördjupad förståelse för besluts- och tolkningsproblemen och för hur dessa problem i praktiken kan och bör hanteras krävs mer kunskap om individuell lönesättning. Det krävs dels mer kunskap som baseras på formellt inriktade analyser, dels mer empirisk kunskap om vilka besluts- och tolkningsproblem som man i praktiken uppfattar som svåra att hantera.

Analyserna av besluts- och tolkningsproblemen utgår från s.k. *multikriterieanalys*³. Det är en formell analysmetod som lämpar sig för besluts- och värderingsproblem där man måste beakta och göra en sammanvägd bedömning av olika typer av information. Eftersom en tillämpning av ett individuellt lönesystem innebär att man ska beakta och sammanväga olika typer av arbetsprestationer som beskrivs under lönekriterierna är multikriterieanalys en relevant metod.

³ Ett standardverk för multikriterieanalys är Keenye (1992).

Analyserna i rapporten hålls på en informell nivå. Istället för formella analysmetoder baseras analysen på enkla exempel.⁴ Det är dock väsentligt att förstå att vid utformning och tillämpning av ett individuellt lönesystem uppkommer en mängd besluts- och tolkningsproblem av *mycket olika karaktär*. Denna rapport avgränsas till att i huvudsak diskutera de centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer då medarbetarnas arbetsprestationer ska värderas.

Rapporten är disponerad enligt följande. I *nästa* avsnitt ges en beskrivning av en typisk värderingsprocedur i ett individuellt lönesystem. Det *tredje* avsnittet innehåller en diskussion om några besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i samband med utformandet av lönekriterier. I det *fjärde* avsnittet identifieras och diskuteras centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i det första steget i värderingsproceduren av medarbetares arbetsprestationer. I det *femte* avsnittet identifieras och diskuteras besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i det andra steget i värderingsproceduren då olika värderingar ska sammanvägas till en totalvärdering av medarbetares arbetsprestationer. Det *sjätte* avsnittet innehåller en sammanfattning och slutsatser. I *appendix* ges en sammanfattning av några centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer vid utformning och tillämpning av individuella lönesystem.

⁴ I Blomskog (2003) och (2007) genomförs analyser av individuell lönesättning som baseras på multikriterieanalys. I Blomskog och Bring (2009) genomförs en motsvarande analys av arbetsvärderingsmetoder. I Neu (2006 kap. 5) analyseras *prestationsbedömningen* i ett individuellt lönesystem. Analysen baseras dock inte på multikriterieanalys.

2. En typisk värderingsprocedur i ett individuellt lönesystem

En gemensam egenskap hos många individuella lönesystem är att värderingen av varje medarbetares arbetsprestation baseras på ett antal *lönekriterier*. Under varje lönekriterium beskrivs en viss typ av prestation som i fortsättningen benämns *delprestation*. Dessa delprestationer utgör tillsammans den totala arbetsprestationen som i fortsättning benämns *totalprestationen*. En totalprestation består således av en lista av ett antal delprestationer, dvs.

$$\text{Totalprestation} = \{ \text{Delprestation 1, Delprestation 2, ..., Delprestation N} \}$$

En lönesättande chef kan alltså beskriva en medarbetares totalprestation genom att beskriva medarbetarens olika delprestationer. Ett grundläggande beslutsproblem vid utformandet av ett individuellt lönesystem är att identifiera och beskriva vilka delprestationer som ska anses ligga till grund för en värdering av medarbetares arbetsprestationer och beslut om lönesättning. Detta beslutsproblem aktualiserar dock andra typer av tolkningsproblem än de som aktualiseras vid tillämpning av ett lönesystem, dvs. vid värderingen av medarbetares arbetsprestationer.

Värderings- och beslutsproceduren i ett typiskt individuellt lönesystem som beskrivs i figur 1 kan delas in i fyra steg:

- Samla in information om medarbetarnas delprestationer.
- Värdera medarbetarnas delprestationer något som i fortsättningen benämns *delvärdering*.
- Sammanväga eller "summera" de olika delvärderingarna till en *totalvärdering*.
- Besluta om ny lön som ska baseras på totalvärderingen.

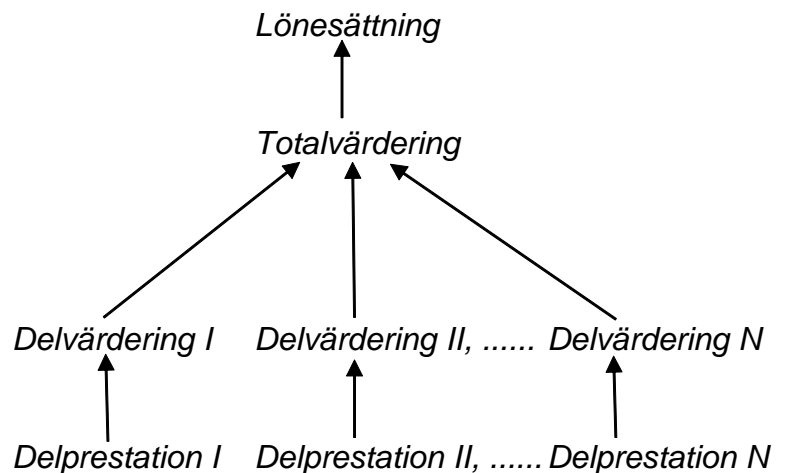
Figur 1: Värderingsproceduren i ett individuellt lönesystem

Beslut om lönesättning:

Sammanvägning av delvärderingar:

Värdering av delprestation:

Information om delprestationer:



Även om utformningen och tillämpningen av de flesta individuella lönesystem kan beskrivas i dessa fyra steg finns viktiga skillnader mellan lönesystemen som används inom olika sektorer, branscher och på olika arbetsplatser. Trots skillnaderna mellan lönesystemen uppkommer dock likartade besluts- och tolkningsproblem. Det gäller alltså att samma grundläggande besluts- och tolkningsproblem uppkommer både i mer komplicerade lönesystem och i mer enkla system.

För att identifiera och analysera grundläggande besluts- och tolkningsproblem kan det därför vara tillräckligt att utgå från ett relativt enkelt lönesystem. Fördelen med att basera analysen på ett enkelt lönesystem är att man undviker onödiga komplikationer som gör det svårare att förstå de centrala tolkningsproblemen som uppkommer i värderingsproceduren. Det enkla individuella lönesystem som jag utgår ifrån kan beskrivas i följande punkter:

- *Lönesystemet baseras på fyra lönekriterier*
Kommentar: Det är vanligt att betydligt fler lönekriterier tillämpas i individuella lönesystem. Men de besluts- och tolkningsproblem som ska identifieras och diskuteras med hjälp av detta förenklade lönesystem uppkommer också i lönesystem som baseras på betydligt fler lönekriterier. I analyserna används exempel på vanligt förekommande lönekriterier.
- *Lönekriterierna beskriver endast olika typer av arbetsprestationer*

Kommentar: I en del individuella lönesystem gäller att en del av lönekriterierna beskriver olika aspekter på svårigheter hos arbetena som medarbetarna ska utföra. Sådana individuella lönesystem beaktar inte endast medarbetares individuella prestationer utan lönesättningen tar också hänsyn till *svårighetsgraden* hos arbetena. Man kan säga att i ett sådant lönesystem kommer lönedifferentieringen mellan medarbetare att grunda sig dels på värderingar av medarbetares prestationer, dels på värderingar av själva arbetets svårighetsgrad. I analysen ska jag dock begränsa mig till lönesystem som enbart baseras på medarbetares individuella prestationer. Det antas helt enkelt att alla medarbetare som omfattas av lönesystemet utför likartade arbetsuppgifter, dvs. alla arbetsuppgifter har samma svårighetsgrad och utgör därmed ingen grund för lönedifferentiering mellan medarbetare.

- *Samma lönekriterier tillämpas för alla medarbetares arbetsprestationer*

Kommentar: Man kan förmoda att det är vanligt förekommande i individuella lönesystem att olika lönekriterier tillämpas för olika typer av arbetstagare. Exempelvis kan man på ett universitet eller på en högskola rimligen inte använda precis samma lönekriterier för forskare och lärare som för administrativ personal. En viktig följd av att samma lönekriterier kan tillämpas för de medarbetare som omfattas av lönesystemet är att detta underlättar en värderande jämförelse av medarbetares arbetsprestationer. Det kan vara värt att påpeka att det kan vara mycket problematiskt att göra en värderande jämförelse av två medarbetares arbetsprestationer om inte samma lönekriterier tillämpas för de båda medarbetarna.

- *En lönesättande chef värderar samtliga medarbetares totalprestationer*

Kommentar: Man kan förmoda att det är vanligt att värderingsproceduren genomförs i samarbete med andra lönesättande chefer. Men även om värderingsproceduren genomförs i samarbete med andra lönesättande chefer uppkommer självklart samma typer av tolkningsproblem.

- *En lönesättande chef beslutar om varje medarbetares nya lön*

Kommentar: Det vanliga är förmodligen att detta beslut också sker i samarbete med andra lönesättande chefer och kanske även i samarbete med fackliga företrädare.

Till sist ska jag nämna ett centralt antagande som görs i denna beskrivning av ett individuellt lönesystem. Som framgår av figur 1 antas att medarbetarna värderas i två steg. Först görs delvärderingar som i nästa steg sammanvägs till en totalvärdering. Denna uppdelning av värderingsproceduren i två explicita värderingssteg är vanligt förekommande. Det gäller exempelvis att värderingen sker i två steg då man använder en numerisk värderingsmodell såsom en viktad summa av poäng som tolkas som *mått på totalvärdet* av medarbetares arbetsprestationer. Men uppdelningen i två värderingssteg kan för ett analytiskt syfte tillämpas även om värderingsproceduren genomförs mer intuitivt utan en explicit uppdelning i två värderingssteg. Man kan säga att även om värderingsproceduren genomförs intuitivt utan stöd av poängskalor så gäller att uppdelningen i två värderingssteg ger viktiga insikter om olika besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i individuella lönesystem.

I följande avsnitt diskuteras några besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i samband med utformandet av ett individuellt lönesystem.

3. Lönekriterier och verksamhetens målsättning

Ett grundläggande beslutsproblem vid utformandet av ett individuellt lönesystem är vilka lönekriterier som ska utgöra grunden för den lönesättande chefens värdering av medarbetarens arbetsprestationer. Detta beslutssteg aktualiserar ett antal olika tolkningsproblem. Jag ska nu diskutera några av dessa problem.

Samband mellan lönekriterier och verksamhetens målsättning

Lönekriterier bör beskriva olika typer av arbetsprestationer, dvs. olika delprestationer, som bedöms vara relevanta för lönesättningen.

Ett problem är hur man ska avgöra om en viss delprestation är relevant för lönesättningen. För att besvara frågan måste man utgå från syftet med individuell lönesättning. Vanligtvis är syftet med ett individuellt lönesystem att lönesättningen ska utformas så att det motiverar medarbetare att utföra arbetsprestationer som kan förväntas bidra till att verksamhetens målsättning uppnås. Givet detta syfte gäller att de delprestationer, som ska anses vara relevanta för lönesättningen, bör kunna uppfattas som medel för att realisera verksamhetens målsättning. Ett problem som uppkommer i detta beslutssteg är att det förmodligen går att identifiera ett stort antal delprestationer som mer eller mindre kan förväntas bidra till att verksamhetens målsättning realiserar. Men om det är alltför många lönekriterier som ska användas vid prestationsvärderingen kan systemet bli alltför komplicerat att tillämpa. För att undvika detta problem måste man försöka ta ställning till delprestationers relativa betydelse för att uppnå verksamhetens målsättning. Utgående från denna bedömning om lönekriteriernas relativa betydelse kan man sedan ta ställning till vilka av de relevanta kriterierna som ska väljas ut och vilka som kan uteslutas. Man kan säga att beslutet om vilka lönekriterier som ska ingå i systemet utgörs av en *avvägning* mellan att täcka in alla lönekriterier som bedöms vara relevanta och systemets praktiska användbarhet.

Val av lönekriterier och en tydlig målsättning

För att kunna göra detta urval av delprestationer på ett väl genomtänkt sätt krävs att verksamhetens målsättning är tydlig. Man kan alltså säga att det kanske mest grundläggande beslutssteget i ett individuellt lönesystem utgörs av att specificera innehållet i verksamhetens målsättning. En alltför allmän och oklar beskrivning av

målsättningen gör det svårt eller kanske till och med meningslöst att försöka bedöma vilka delprestationer som kan betraktas som tillräckligt betydelsefulla för verksamhetens målsättning för att de ska betecknas som lönekriterier.

Problemet med en otydlig målsättning kan belysas med ett exempel. Det förefaller högst rimligt att den allmänna målsättningen för vårdavdelningar på ett sjukhus är god vårdkvalitet. Men för att kunna ha en välgrundad uppfattning om vilka typer av arbetsprestationer som kan förväntas vara betydelsefulla för att realisera målsättningen är det väsentligt att innebörden av god vårdkvalitet specificeras och konkretiseras. Det är fullt möjligt att den mer konkreta innebörden av god vårdkvalitet kommer att variera något mellan olika vårdavdelningar på ett sjukhus. Detta kan i sin tur innebära att på de olika avdelningarna kommer man att göra olika bedömningar av vilka typer av delprestationer som bör betecknas som lönekriterier och deras relativa betydelse. Även om två vårdavdelningar utgår från samma allmänna målsättning med god vårdkvalitet så är det alltså fullt möjligt att lönesystemen som tillämpas på de båda vårdavdelningarna kommer att vara något olika. Målsättningen har således en grundläggande betydelse för utformningen av ett individuellt lönesystem.

Självklart gäller att även om målsättningen är välspecificerad är det komplicerat och tidskrävande att identifiera relevanta delprestationer. Detta kräver en god praktisk kunskap om de arbeten som utförs av medarbetarna.

Kvantitativa och kvalitativa lönekriterier

Det är vanligt att man skiljer mellan *kvantitativa* och *kvalitativa* lönekriterier i individuella lönesystem. Hur ska skillnaden mellan de två typerna av kriterier förstås? En möjlig tolkning är att ett kvantitativt lönekriterium beskriver en delprestation för vilken gäller att medarbetarnas prestationsgrad kan anges numeriskt med hjälp av en *objektiv mätmetod*. Ett exempel på ett kvantitativt lönekriterium enligt denna tolkning kan vara delprestationen: *Antal vetenskapliga publikationer*, som är ett av de relevanta kriterierna för att värdera forskares vetenskapliga prestationsgrad. Prestationsgraden kan enkelt bestämmas genom att räkna antalet publikationer som varje forskare har presterat under den relevanta tidsperioden. Metoden är objektiv i den meningen att alla som kan räkna kommer sannolikt fram till samma resultat. Ett annat exempel på ett kvantitativt lönekriterium är delprestationen: *Försäljningsvolym*, som är ett relevant lönekriterium för att värdera försäljares arbetsprestation. Prestationsgraden kan anges som det monetära värdet av försäljningsvolymen.

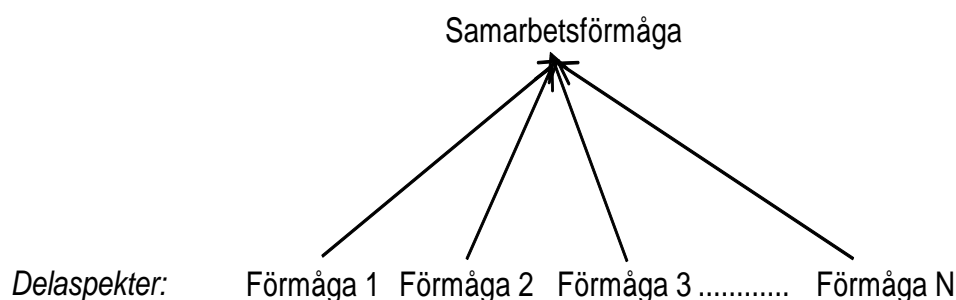
För ett kvalitativt lönekriterium gäller däremot att prestationsgraden inte på ett meningsfullt sätt kan fastställas med hjälp av en objektiv mätmetod. Ett typiskt exempel

på ett kvalitativt lönekriterium är *samarbetsförmåga*,⁵ som tycks vara ett ofta förekommande lönekriterium. Det är förstås tänkbart att man även för detta lönekriterium kan använda sig av någon form av mätmetod för graden av samarbetsförmåga. Man kanske kan räkna antalet gånger som en medarbetare kommer till möten, räkna antalet gånger som en medarbetare accepterat att samarbeta osv. Men det är uppenbart att dessa mätmetoder inte helt kan fånga vad som avses med samarbetsförmåga. Istället måste graden av samarbetsförmåga ytterst baseras på *subjektiva bedömningar*. Det är dock viktigt att påpeka att subjektiva bedömningar inte är detsamma som *godtyckliga* bedömningar. Det är fullt rimligt att anta att en lönesättande chef, med en omfattande praktisk erfarenhet av denna typ av bedömningar och god kunskap om arbetsprocessen, kan göra rimliga och välmotiverade bedömningar av medarbetares samarbetsförmåga kopplat till verksamhetens målsättning. Andra exempel på typiska kvalitativa lönekriterier är *flexibilitet*, *självständighet* och *engagemang*.⁶

Grundläggande skillnad mellan kvantitativa och kvalitativa lönekriterier

Det som förefaller vara typiskt för ett kvalitativt lönekriterium till skillnad från ett kvantitativt lönekriterium är att det beskriver en komplex delprestation. Den kännetecknas av att vara sammansatt av ett mer eller mindre stort antal aspekter på delprestationen. Exempelvis gäller att delprestationen samarbetsförmåga kan sägas vara sammansatt av ett antal olika förmågor som tillsammans ger den totala samarbetsförmågan. Begreppet samarbetsförmåga kan sägas vara ett *mångdimensionellt begrepp* som definieras av ett antal olika delaspekter på samarbetsförmåga (se figur 2).

Figur 2: *Samarbetsförmåga som ett mångdimensionellt begrepp*



⁵ I Neu (2006 s. 63) benämns "samarbetsförmåga" som ett kvalitativt lönekriterium.

⁶ Se Neu (2006 s. 77).

Vid bedömning av en medarbetares samarbetsförmåga måste en lönesättande chef intuitivt sammanväga ett antal olika aspekter på samarbetsförmåga. Denna intuitiva sammanvägning kan rimligtvis inte ersättas av en objektiv mätmetod. Självklart gäller att vilka aspekter som ingår i samarbetsförmåga kommer att åtminstone delvis vara beroende av verksamhetens målsättning. Vad som menas med samarbetsförmåga på en vårdavdelning på ett sjukhus behöver självklart inte sammanfalla med vad som menas med samarbetsförmåga på en administrativ avdelning på samma sjukhus. Den konkreta målsättningen för verksamheten på de båda avdelningarna kan självklart vara högst olika.

Det är dock viktigt att påpeka att denna intuitiva sammanvägning inte ska sammanblandas med att man har en *osäker information* om olika aspekter på samarbetsförmåga. Även om en lönesättande chef har en korrekt information om alla aspekter på en medarbetares samarbetsförmåga kvarstår ändå ett intuitivt och subjektivt moment i sammanvägningen som resulterar i en bedömning av medarbetares samarbetsförmåga totalt sett.

Kvantifiering av kvalitativa lönekriterier

Det som kan ge upphov till en sammanblandning mellan dessa två typer av lönekriterier är att även om tillämpningen av kvalitativa lönekriterier baseras på subjektiva bedömningar kan dessa bedömningar i en viss mening kvantifieras. En lönesättande chefs bedömning av exempelvis prestationsgraden avseende samarbetsförmåga kan mycket väl anges på någon form av poängskala. Man kan säga att de subjektiva bedömningarna av prestationsgraden har kvantifierats på en poängskala. Men det är väsentligt att skilja denna kvantifiering som ska ses som en numerisk representation av subjektiva bedömningar från den kvantifiering som baseras på en objektiv mätmetod. Det är förmodligen vanligt att man sammanblandar dessa två olika innebörder av kvantifiering. Det gäller alltså att prestationsgraden avseende ett kvantitativt lönekriterium kan bestämmas med en objektiv mätmetod, medan prestationsgraden avseende ett kvalitativt lönekriterium baseras på subjektiva bedömningar som kan anges på en poängskala.

Subjektiva bedömningar - en gradfråga

Det kan vara värt att påpeka att bedömningar av medarbetares prestationsgrad avseende olika kvalitativa lönekriterier kan vara mer eller mindre subjektiva. Hur detta närmare ska förstås och tolkas kan inte behandlas inom ramen för denna rapport. Jag ska dock kort belysa frågan om graden av subjektivitet hos bedömningar med följande exempel. Lönekriteriet *antal publikationer* är uppenbart en alldeles för snäv informationsbas för att

bedöma forskningsprestationer. Förutom antal publikationer bör man åtminstone även ta hänsyn till publikationernas *kvalitet*. Bedömningen av forskares prestationer baseras på en intuitiv sammanvägning av de två aspekterna: antal publikationer och publikationernas kvalitet. Bedömningar av prestationsgraden avseende detta lönekriterium som baseras på två aspekter kan alltså sägas vara mer subjektiva än bedömningar av prestationsgraden avseende lönekriteriet *antal publikationer*. Men å andra sidan kan man hävda att bedömningar av prestationsgraden avseende detta tvådimensionella lönekriterium för forskningsprestationer är mindre subjektiva än bedömningar av prestationsgraden avseende ett lönekriterium som samarbetsförmåga som baseras på ett relativt stort antal aspekter på samarbetsförmåga.

Vilka olika funktioner har ett lönekriterium?

Lönekriterierna har flera viktiga funktioner i ett individuellt lönesystem. För det *första* ger lönekriterierna information till medarbetarna om vilka typer av prestationer som bedöms betydelsefulla och därmed kan förväntas påverka lönesättningen. För det *andra* ger lönekriterierna vägledning till den lönesättande chefen om vilken typ av information om medarbetarnas arbetsprestationer som ska sammanställas. För det *tredje* utgör lönekriterierna grunden för den lönesättande chefens värdering av varje medarbetares totalprestation mellan två lönerevisioner. Lönekriterier spelar alltså en mycket viktig roll för att ett individuellt lönesystem ska fungera väl. Detta leder över till nästa fråga om vilka formella krav som utformandet av lönekriterier bör uppfylla.

Vilka krav bör man ställa på lönekriterierna?

Jag ska här diskutera två krav. Listan på krav kan förmodligen utökas.

- *Lönekriterierna bör vara entydiga*

För att lönekriterierna ska uppfylla de funktioner som angavs ovan är det väsentligt att delprestationerna beskrivs på ett någorlunda entydigt sätt. Man bör eftersträva att medarbetare och lönesättande chefer gör en någorlunda likartad tolkning av beskrivningen av delprestationerna. Det är svårt att ange några allmänna riktlinjer för hur beskrivningarna ska göras entydiga. Ett praktiskt tillvägagångssätt kan vara att representanter för medarbetare och lönesättande chefer tillsammans diskuterar och reflekterar över hur lönekriterier mer precist ska tolkas.

- *Lönekriterierna bör inte överlappa*

Det finns en uppenbar risk att två lönekriterier delvis kan komma att beskriva samma delprestation. Detta kan förklaras av att de flesta lönekriterierna är kvalitativa, dvs. de beskriver delprestationer som är sammansatta av ett antal olika aspekter. Det är fullt möjligt att två delprestationer kommer att bestå av en antal gemensamma aspekter. Det problem som då uppkommer är att de gemensamma aspekterna för de två delprestationerna kommer att värderas två gånger, dvs. så kallad "dubbelräkning" uppkommer.

Vad ska menas med en bra arbetsprestation?

Jag avslutar avsnittet med att diskutera den uppenbart grundläggande frågan för individuell lönesättning: *Vad är en bra arbetsprestation?* Ett problem är dock hur frågan ska tolkas. En tolkning är att frågan gäller vad påståendet *att arbetsprestationen är bra* betyder. En annan tolkning är att frågan gäller hur vi kan eller bör gå tillväga för att bedöma om en arbetsprestation är bra. Den senare tolkningen kan sägas utgå från att betydelsen hos påståendet *att arbetsprestation är bra* är välförstådd. Man kan dock ställa sig frågan om det är självklart vad påståendet *att arbetsprestationen är bra* mer precist betyder. Om betydelsen hos påståendet är oklart blir det svårt eller meningslöst att försöka ta ställning till hur man ska gå tillväga för att bedöma om en arbetsprestation är bra. Jag ska inleda med att diskutera det första tolkningsproblemet om hur påståendet ska förstås.

Hur man tolkar påståendet *att arbetsprestationen är bra* måste rimligtvis bero på hur man tolkar orden "arbetsprestation" och "bra". Ordet "arbetsprestation" kan åtminstone tolkas på två sätt. En tolkning är att ordet "arbetsprestation" avser att beteckna resultatet *av ett arbete*. En annan tolkning är att ordet "arbetsprestation" betecknar själva utförandet av arbetet. Det förefaller som båda tolkningarna tillämpas i individuell lönesättning. Lönekriterier som exempelvis antal publikationer eller värdet på försäljningsvolymen är delprestationer som rimligen måste tolkas i termer av resultatet av ett arbete. Däremot förefaller det inte rimligt att tolka ett lönekriterium som samarbetsförmåga som ett resultat av ett arbete. Samarbetsförmåga används för att beskriva vissa handlingar och beteenden då arbetet utförs.

Men för att fullt ut förstå påståendet *att arbetsprestationen är bra* måste vi också förstå innebörden eller snarare funktionen hos termen "bra" i detta sammanhang. Den allmänna funktionen hos termen "bra" är förstås att uttrycka en värdering. I denna kontext innebär det att termen "bra" används för att uttrycka en värdering av arbetsprestationen. Men hur ska en värdering av arbetsprestationen tolkas? Om vi utgår

från syftet med individuell lönesättning gäller att arbetsprestationer ska ses som ett medel för att realisera verksamhetens målsättning. Funktionen hos termen "bra" i ett individuellt lönesystem är alltså att värdera i vilken mån en viss arbetsprestation har en betydelsefull inverkan på verksamhetens målsättning. Men det är väsentligt att förstå att termen "bra" har också en annan funktion i ett individuellt lönesystem. Att bedöma att en arbetsprestation är bra innebär inte enbart att man tagit ställning till att arbetsprestationen har en betydelsefull inverkan på målsättningen. Man har också tagit ställning till att arbetsprestationen bör ha ett relativt stor inflytande på beslutet om lönesättningen. Påståendet att en arbetsprestation är bra kan alltså tolkas som påståendet eller ställningstagandet att arbetsprestationen har en så pass betydelsefull inverkan på målsättningen att arbetsprestationen bör ha ett betydelsefullt inflytande på beslutet om lönesättningen.

Om man utgår från denna tolkning har man fått en viss vägledning om vilka typer av bedömningar som krävs för att ett ställningstagande som att *arbetsprestationen är bra* ska anses vara välmotiverat. Vid en närmare eftertanke är det ett antal olika typer av bedömningar som krävs. Det krävs både bedömningar av mer faktakaraktär och bedömningar som har mer karaktär av normativa lönepolitiska ställningstaganden. Det är väsentligt att skilja på dessa två typer av bedömningar.

- *Bedömningar av faktakaraktär*

Dessa bedömningar syftar till att besvara frågan hur en arbetsprestation fungerar som medel för att realisera verksamhetens målsättning. Syftet med bedömningarna är att få kunskap om vilken inverkan olika prestationsnivåer har på verksamhetens målsättning. En god kunskap om sambandet mellan prestationer och verksamhetens målsättning gör det möjligt att skilja mellan prestationer som har en "stark" respektive "svag" inverkan på verksamhetens målsättning. Denna kunskap är en viktig grund för bedömningarna av normativ karaktär.

- *Bedömningar av normativ karaktär*

Dessa bedömningar syftar till att besvara frågan vilken prestationsnivå som ska krävas för att en arbetsprestation ska bedömas som bra och därmed vara relevant för lönesättningen. Bedömningen att en arbetsprestation är bra är ett lönepolitiskt ställningstagande, som i sin tur baseras på en bedömning av faktakaraktär.

4. Hur ska delvärderingarna tolkas?

Efter det att den lönesättande chefen samlat in information om medarbetarnas relevanta arbetsprestationer kan värderingsarbetet inledas. Det första steget i värderingsproceduren är att värdera medarbetarnas delprestationer som beskrivs under lönekriterierna. Ett grundläggande tolkningsproblem i detta värderingssteg är hur den lönesättande chefen kan ange sina delvärderingar. Ett annat tolkningsproblem är hur sambandet mellan delvärderingar och totalvärderingen ska tolkas. Jag inleder med att diskutera det första tolkningsproblemet.

4.1 Delvärderingar och värderingsskalor

Det är vanligt att delvärderingarna anges på någon form av värderingsskalor. Men det förefaller också vanligt att inga explicit definierade värderingsskalor används. Jag ska här i huvudsak diskutera de tolkningsproblem som uppkommer då man använder sig av värderingsskalor. Jag avslutar med att kortfattat diskutera hur en värdering utan användning av värderingsskalor ska tolkas.

Delvärderingar och tillhörande värderingsskalor har åtminstone två viktiga funktioner i ett individuellt lönesystem. För det *första* kommer delvärderingarna och tillhörande värderingsskalor att utgöra viktig information till medarbetarna om hur olika delprestationer värderas. För det *andra* utgör delvärderingarna och tillhörande värderingsskalor grunden för totalvärderingen av varje medarbetares arbetsprestation som i sin tur utgör grunden för beslutet om lönepåslag.

Delvärderingarna kan anges på en *verbal skala* eller på en *poängskala*. Båda typerna av skalor är vanligt förekommande. Om skalan exempelvis utgörs av tre skalsteg kan delvärderingarna uttryckas med värderingarna en *bra*, *medelmåttig* eller *dålig* delprestation⁷ eller med motsvarande poäng som *3*, *2* eller *1*. Det är vanligt att värderingsskalor med tre steg tillämpas (en tregradig värderingsskala). Ett exempel på en sådan skala för lönekriteriet: *Samarbetsförmåga* beskrivs i figur 3.

⁷ Det är möjligt att dessa uttryck för värdering av prestationer inte är lämpliga att använda i samband med lönesamtal. Det är möjligt att de värderande uttrycken *hög*, *medelmåttig* eller *låg prestationsgrad* kan vara lämpligare att använda i samband med lönesamtal.

Figur 3: Värderingsskala för lönekriteriet *Samarbetsförmåga*

<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>
Bra	3
Medelmåttig	2
Dålig	1

Ett problem med värderingsskalan som beskrivs i figur 3 är att inget sägs om vilken grad av samarbetsförmåga som krävs för att få omdömet en *bra samarbetsförmåga* eller vilken grad av samarbetsförmåga som krävs för att undvika omdömet en *dålig samarbetsförmåga*. Om målsättningen med ett individuellt lönesystem ska uppnås förefaller det önskvärt att medarbetarna har åtminstone en viss uppfattning om hur del prestationer kommer att värderas. Ett grundläggande tolkningsproblem är alltså i vilken mån det är möjligt att konstruera värderingsskalor som ger medarbetare information om hur olika del prestationer kommer att värderas.

Hur kan värderingsskalor konstrueras?

Ett sätt att ge medarbetare information om hur del prestationerna kommer att värderas är att för varje skalsteg beskriva nivån på del prestationen som medarbetarna måste uppnå för att få motsvarande omdöme. Om vi utgår från en tregradig värderingsskala kan man försöka ange nivåerna på del prestationen som utgör grunden för värderingarna en bra, respektive en medelmåttig del prestation. Att definiera värderingsnivåer kan tolkas som att man inför *absoluta värderingsnormer* i lönesystemet. Delvärderingar och värderingsskalor som baseras på absoluta värderingsnormer kan benämnas *absoluta värderingar* respektive *absoluta värderingsskalor*.

För kvantitativa och mätbara lönekriterier förefaller det enkelt att definiera entydiga värderingsnivåer och absoluta värderingsnormer. I figur 4 har två värderingsnivåer och därmed två värderingsnormer definierats för lönekriteriet: *Antal publikationer*. Det bör dock påpekas att även om det är enkelt att definiera entydiga värderingsnivåer för mätbara kriterier kan det ändå vara svårt att besluta sig för vilka värderingsnivåer som bör gälla i lönesystemet, dvs. vilka absoluta värderingsnormer som ska ligga till grund för lönesättningen.

Figur 4: Värderingsskala för lönekriteriet Antal publikationer

<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>	<i>Beskrivning av värderingsnivåer</i>
Bra	3	Nivå 2: Minst tre publikationer
Medelmåttig	2	Nivå 1: Minst en publikation
Dålig	1	

För typiska kvalitativa lönekriterier, som beskriver delprestationer som är sammansatta av ett antal olika aspekter, är det mer komplicerat att på ett enkelt och entydigt sätt definiera värderingsnivåer. En viktig förklaring är att kvalitativa lönekriterier beskriver sammansatta och komplicerade delprestationer. Ett möjligt sätt att konstruera en informativ värderingsskala för kvalitativa kriterier är att ge en verbal beskrivning av värderingsnivåerna för varje aspekt som utgör en del av den sammansatta delprestationen. För exempelvis lönekriteriet *Samarbetsförmåga* kan man försöka ge en verbal beskrivning av värderingsnivåerna för varje typ av förmåga som bedöms relevant för den totala samarbetsförmågan och som krävs för att få omdömet *bra* samarbetsförmåga.

Figur 5: Konstruktion av värderingsskala för samarbetsförmåga

<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>	<i>Beskrivning av värderingsnivåer</i>
Bra	3	Nivå 2: Beskrivning av nivåer för aspekter på samarbetsförmåga
Medelmåttig	2	Nivå 1: Beskrivning av nivåer för aspekter på samarbetsförmåga
Dålig	1	

Det är uppenbart att denna typ av värderingsskala där värderingsnivåerna baseras på verbala beskrivningar inte kan ge medarbetare en precis och entydig information om vad som krävs för att få ett bra omdöme eller för att undvika att få ett dåligt omdöme. Det kan självklart också vara svårt för den lönesättande chefen att tillämpa de angivna absoluta värderingsnormerna för kvalitativa lönekriterier. Det kan exempelvis vara svårt för den lönesättande chefen att bedöma i vilken mån en medarbetares delprestation når upp till alla värderingsnivåer som krävs för att få ett visst omdöme. Ett beslutsproblem som också mycket väl kan uppkomma är att en medarbetare kan ha presterat klart över vissa värderingsnivåer som krävs för att exempelvis få omdömet en bra delprestation, men samtidigt presterat klart under för vissa av de andra värderingsnivåerna som krävs för att

få omdömet en bra del prestation. Den lönesättande chefen måste i så fall göra en intuitiv sammantagen bedömning av om medarbetaren ska få omdömet en bra eller medelmåttig del prestation. Denna intuitiva bedömning kan alltså inte enbart baseras på de angivna absoluta värderingsnormerna.

Men även om en absolut värderingsskala inte kan ge medarbetare en precis och entydig information om hur deras prestationer kommer att värderas förefaller detta bättre än alternativet att inget sägs om hur del prestationen kommer att värderas. En *annan fördel* med konstruktionen av denna typ av värderingsskalor är att de som ansvarar för lönesättningen tvingas tänka igenom och explicit redovisa vilka absoluta värderingsnormer som kommer att tillämpas i lönesystemet.

En *tredje fördel* med att konstruera en absolut värderingsskala är att den lönesättande chefen ges vägledning - om än inte fullt entydigt - om hur medarbetarnas del prestationer ska värderas. Man kan säga att den lönesättande chefen har i och med definitionen av värderingsnivåer för varje skalsteg förpliktigt sig till att värdera del prestationerna på ett visst sätt. Detta kan i sin tur minska inslaget av godtycklighet i värderingsproceduren, förbättra förutsägbarheten hos resultatet av värderingarna, och underlätta kommunikationen mellan den lönesättande chefen och medarbetarna.

En *fjärde fördel* med att ange absoluta värderingsnivåer för varje skalsteg är att man undviker risken att delvärderingar enbart baseras på *relativa värderingar*. Med relativa värderingar menas att delvärderingarna baseras på värderande jämförelser av medarbetarnas del prestationer. Att en viss medarbetare *a* relativt sett har presterat bättre än en annan medarbetare *b* säger inget om nivån på medarbetare *a*:s del prestation. Båda medarbetarna kan jämfört med en absolut värderingsnivå utfört en dålig del prestation, men medarbetare *a* har utfört en mindre dålig prestation än medarbetare *b*. Det är alltså möjligt att nivån på medarbetare *a*:s del prestation har en obetydlig positiv inverkan på verksamhetens målsättning. En del prestation som får omdömet bra, som enbart baseras på relativa värderingar, kan alltså ha obetydlig positiv betydelse för verksamhetens målsättning och skulle därmed bedömas som en dålig prestation om delvärderingen baserades på absoluta värderingsnivåer. Det finns alltså skäl att hävda att för att syftet med individuell lönesättning ska uppnås är det *önskvärt* att delvärderingarna baseras på angivna värderingsnivåer för varje del prestation och inte enbart baseras på relativa värderingar.

Tillämpning av absoluta värderingsskalor och uträdering av prestationsskillnader

Ett problem som uppkommer då man tillämpar en värderingsskala med på förhand definierade skalsteg är att vissa prestationsskillnader mellan medarbetare inte kommer att ha någon inverkan på värderingen. Man kan säga att vissa prestationsskillnader kommer att uträderas vid värderingen. Problemet kan enkelt belysas med lönekriteriet: *Antal publikationer* (se figur 6).

Figur 6: Värderingsskala för lönekriteriet *Antal publikation*

Värderingsskala		Lönekriterium: Antal publikationer	Anställdas prestationsgrad
<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>		
Bra	3	9	a
		8	b
		7	c
Medelmåttig	2	6	d
		5	e
		4	f
Dålig	1	3	g
		2	i
		1	j

Som vi ser kommer delprestationen nio publikationer att ges samma värdering som delprestationen sju publikationer. Det kommer alltså inte att spela någon roll för totalvärderingen och därmed för lönesättningen om en medarbetare har presterat nio publikationer eller sju publikationer. Medarbetare *a*, *b* och *c* kommer att värderas lika avseende delprestationen: *Antal publikationer*. Samma gäller för medarbetare *d*, *e* och *f* respektive *g*, *i* och *j*.

För kvantitativa lönekriterier är det dock enkelt att bedöma hur omfattande uträderingen av prestationsskillnader är mellan medarbetare och att bedöma i vilken mån man bör definiera ytterligare skalsteg hos värderingsskalan. Men samma typ av uträdering av prestationsskillnader uppkommer självklart för kvalitativa lönekriterier. Det kan dock av förklarliga skäl vara svårare att bedöma omfattningen av uträdering av prestationsskillnader som uppkommer för kvalitativa kriterier.

En möjlighet att minska omfattningen av uträderingen av prestationsskillnader är att utöka antal skalsteg. Istället för tre skalsteg kan det kanske vara lämpligt med fem eller fler skalsteg. I figur 7 beskrivs en värderingsskala med fem skalsteg för lönekriteriet: *Samarbetsförmåga*.

Figur 7: En femgradig värderingsskala för lönekriteriet: Samarbetsförmåga

Värderingsskala		Lönekriterium: Samarbetsförmåga
Verbal skala	Poängskala	Beskrivning av värderingsnivåer
Bra	5	Värderingsnivåer för skalsteg 5
Ganska bra	4	Värderingsnivåer för skalsteg 4
Medelmåttig	3	Värderingsnivåer för skalsteg 3
Ganska dålig	2	Värderingsnivåer för skalsteg 2
Dålig	1	

Fördelen med flera skalsteg är att den lönesättande chefen ges större möjligheter att skilja mellan medarbetares delprestationer. En värderingsskala som beskrivs i figur 7 gör det möjligt för en lönesättande chef att skilja mellan medarbetare vars delprestation precis når upp till nivån för omdömet medelmåttig delprestation och medarbetare som klart når upp till denna nivå men som inte riktigt bedöms nå upp till nivån för omdömet bra samarbetsförmåga. Om utvärderingen av prestationsskillnader uppkommer mellan två medarbetare endast för ett av lönekriterierna kan man kanske bortse från problemet. Men det är väsentligt att förstå att det är fullt möjligt att en medarbetare *a* kan ha presterat något bättre än en annan medarbetare *b* avseende varje lönekriterium och därmed bör kanske medarbetare *a* totalt sett värderas högre än medarbetare *b*. Men till följd av att för få skalsteg har definierats kommer de båda medarbetarna att värderas lika avseende varje lönekriterium och kommer därmed att totalt sett värderas lika.

Skillnaden mellan delvärdering och prestationsgrad

Det kan vara värt att påpeka att man bör göra en åtskillnad mellan att värdera en viss delprestation och att bedöma motsvarande prestationsgrad. Även om en lönesättande chef bedömer att två medarbetare har presterat något olika är det fullt rimligt att den lönesättande chefen bedömer att de två medarbetarnas delprestation ska värderas lika. Det gäller alltså att även om två delprestationer är olika kan de mycket väl värderas lika. Den senare bedömningen - att värdera delprestationerna - är mer kopplat till frågan om prestationsskillnaden mellan medarbetare är så betydelsefull att den bör ha någon inverkan på totalvärderingen och därmed på beslutet om lönesättningen. Skillnaden

mellan att värdera en prestation och att bedöma prestationsgraden kan enklast belysas med det kvantitativa lönekriteriet: *Antal publikationer* (se figur 8).

Figur 8: *Värderingen och bedömning av prestationsgrad*

Värderingsskala		Lönekriterium: Antal publikationer	Rangordning av anställda m a p prestationsgrad
<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>		
Bra	3	9	a
		8	b
		7	c
Medelmåttig	2	6	d
		5	e
		4	f
Dålig	1	3	g
		2	i
		1	j

Innan den lönesättande chefen kan värdera delprestationen *antal publikationer* måste chefen bedöma prestationsgraden som i detta fall innebär att räkna varje medarbetares antal publikationer. Därefter kan chefen värdera delprestationen. Som framgår av figuren är prestationsgraden olika för de tre medarbetare *a*, *b* och *c* men alla tre ges omdömet en bra prestation. I detta exempel med en tregradig värderingsskala för ett kvantitativt lönekriterium blir det uppenbart att man måste skilja mellan en värdering av en viss delprestation och en bedömning av prestationsgraden.

Men att man bör göra en åtskillnad mellan dessa två typer av bedömningar beror inte i sig på att man tillämpar en absolut värderingsskala med definierade prestationsnivåer. Skillnaden mellan de två typerna av bedömningar är att de har *två olika funktioner* i ett individuellt lönesystem. Lite enkelt uttryckt kan man säga att syftet med *bedömningen av prestationsgraden* är att få en uppfattning om fakta om medarbetarens sätt att utföra delprestationen. Däremot är syftet med *värderingen av prestationsgraden* att ta ställning till vilken betydelse den ska ha för totalvärderingen och därmed för lönesättningen. Det gäller dock att för kvalitativa och sammansatta lönekriterier kan det vara svårt att göra en åtskillnad mellan att bedöma prestationsgraden och att värdera den bedömda prestationsgraden.

Skillnad mellan en verbal skala och en poängskala

I diskussionen ovan om konstruktionen och tolkningen av värderingsskalor har jag inte gjort någon åtskillnad mellan en verbal skala och en poängskala. Det är vanligt

förekommande att en poängskala endast uppfattas som ett annat sätt att uttrycka delvärderingarna en *bra, medelmåttig eller dålig* delprestation. Men man kan förmoda att poängskalan används som om skalan också innehåller information om värdeskillnader mellan skalstegen. Det är dock viktigt att förstå att om syftet med den verbala skalan är att endast ange att värderingsnivåerna på delprestationerna ska värderas olika, då kan motsvarande poängskala i princip inte användas för att också ange värdeskillnader mellan nivåerna. Ett formellt sätt att uttrycka detta är att säga att poängskalan ska tolkas som en *ordinalskala* vars funktion är att endast rangordna värderingsnivåerna. En ordinal poängskala innehåller alltså ingen information om värdeskillnader mellan de angivna nivåerna. Detta innebär att om man använder poängskalan 3, 2 och 1 för att rangordna värderingsnivåerna går det lika bra att använda poängskalan 9, 4 och 1. Detta illustreras i figur 9.

Figur 9: Poängskala som endast rangordnar prestationsnivåer

Prestationsgrad	Delvärdering: Verbal skala	Poängskala I	Poängskala II
Nivå 3	Bra	3	9
Nivå 2	Medelmåttig	2	4
Nivå 1	Dålig	1	1

Om vi antar att den verbala skalan också ska tolkas som att den lönesättande chefen bedömer att värdeskillnaderna mellan skalstegen är ungefär lika stora så gäller att motsvarande poängskala också anger värdeskillnader mellan skalstegen. Ett formellt sätt att uttrycka detta är att säga att poängskalan ska tolkas som en *intervallskala*. Detta innebär att poängskalan 3, 2, och 1 innehåller samma information om värdeskillnader mellan prestationsnivåerna som exempelvis poängskalan 6, 4 och 2. Detta illustreras i figur 10.

Figur 10: Poängskala som anger värdeskillnader mellan prestationsnivåer

Prestationsgrad	Delvärdering	Poängskala I	Poängskala II
	Verbal skala		
Nivå 3	Bra	3	6
Nivå 2	Medelmåttig	2	4
Nivå 1	Dålig	1	2

Däremot kan man i detta fall inte använda poängskalan 9, 4 och 1, eftersom enligt den skalan gäller att värdeskillnaden mellan nivå 3 och 2 är klart större än värdeskillnaden mellan nivå 2 och 1, något som inte är förenligt med den lönesättande chefens värderingar som anges i figur 10.

Skillnaden mellan konstruktionen av värderingsskalorna enligt figurerna 9 och 10 är att vid konstruktionen av den senare värderingsskalan har värderingsnivåerna definierats så att det också bedöms som rimligt att värdeskillnaderna mellan nivåerna är ungefär lika stora. Konstruktionen av värderingsskalan i figur 10 är alltså i princip mer krävande än konstruktionen av värderingsskalan som beskrivs i figur 9.

Hur kan man genomföra delvärderingar utan värderingsskala?

Det är förmodligen rätt så vanligt att lönesättande chefer inte använder sig av på förhand konstruerade värderingsskalor som stöd för värderingsarbetet. Om inga värderingsskalor har konstruerats med tillhörande värderingsnivåer kan man säga att den lönesättande chefen fritt måste ta ställning till vilka medarbetares delprestationer som kan anses vara bra, minde bra eller klart dåliga osv. Men uttrycket "fritt ta ställning till" ska inte tolkas som att den lönesättande chefens värderingar kommer att vara helt godtyckliga eller orimliga. Uttrycket ska förstås som att det inte finns på förhand definierade värderingsnivåer och absoluta värderingsnormer som den lönesättande chefen kan sägas var förpliktiga att följa. En fri värdering utesluter alltså självklart inte att den lönesättande chefen kan göra ett gediget värderingsarbete.

En nackdel med detta "fria" sätt att genomföra värderingarna är att medarbetarna inte vet vad som krävs för att få exempelvis ett bra omdöme för olika delprestationer. Värderingsproceduren får därigenom ett större inslag av otydlighet i den meningen att grunden för delvärderingarna inte är klart angivna och tillgängliga för medarbetarna. Med en fri värdering finns det också en uppenbar risk att den lönesättande chefens uppfattning om vad som är en bra delprestation kan komma att variera vid olika värderingstillfällen.

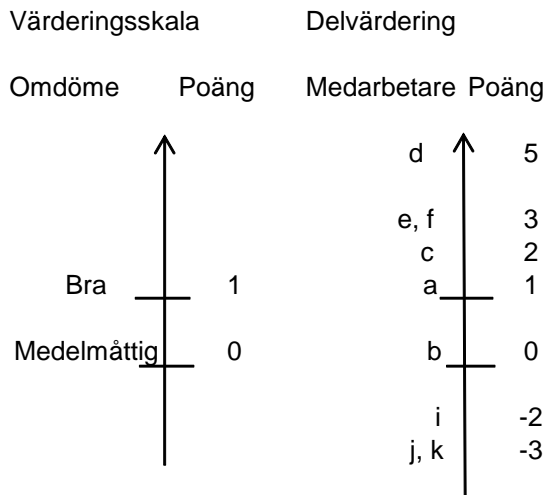
En annan risk är att den lönesättande chefens delvärderingar i alltför stor utsträckning kommer att baseras enbart på relativa värderingar.

Då en "fri" värdering tillämpas kan man säga att hela värderingsproceduren - från delvärdering till totalvärdering - genomförs utan att de olika värderingsstegen explicit redovisas. Ett problem med denna intuitiva värderingsmetod är att det ställs stora krav på den som ska genomföra värderingsarbetet. Men en uppenbar fördel med att tillämpa en fri värdering är att den lönesättande chefen kan göra mer förfinade och flexibla åtskillnader mellan olika medarbetares delprestationer än vad som är möjligt då en absolut värderingsskala tillämpas.

En delvärdering som baseras på en absolut värderingsskala eller på en "fri" värdering har sina uppenbara för- och nackdelar. Men genom att kombinera de båda värderingssätten kanske man kan dra nytta av de båda värderingssätternas fördelar. Ett sätt att kombinera de två värderingssätten är att för varje delprestation definiera två prestationsnivåer och därmed två absoluta värderingsnormer som kan betraktas som två referensnivåer för omdömet en medelmåttig respektive en bra delprestation. De båda referensnivåerna kan också anges med poäng som exempelvis *noll* poäng för en medelmåttig prestation och *en* poäng för en bra prestation. Utgående från dessa två referensnivåer kan sedan den lönesättande chefen "fritt" värdera medarbetarnas delprestationer.

Denna värderingsprocedur illustreras i figur 11. Den lönesättande chefen utgår från två angivna referensnivåer som kan ges *noll* respektive *en* poäng. Medarbetare *a:s* och *b:s* prestationer bedöms ganska väl motsvara den prestation som anges för respektive referensnivå. Vidare bedömer den lönesättande chefen att *c:s* prestation är något bättre än *a:s* prestation och att *e:s* och *f:s* prestation i sin tur är något bättre än *c:s* prestation. Medarbetare *d:s* prestation bedöms vara mycket bra jämfört med övriga medarbetares prestationer. Den lönesättande chefen kan också besluta sig för att uttrycka sina fria värderingar genom att poängsätta medarbetarnas delprestationer. Att medarbetare *d* får fem poäng motiverar den lönesättande chefen med att *d* har gjort en klart bättre prestation än övriga medarbetare. Att *d* bedöms ha gjort en klart bättre prestation än övriga medarbetare kommer alltså till uttryck genom att poängskillnaden mellan *d* och *e* är *två* poäng. Denna poängskillnad kan uppfattas som rimlig jämfört med poängskillnaden mellan exempelvis *c* och *a* som är endast *en* poäng och som kan motiveras av att *c:s* prestation bedöms endast som något bättre än *a:s* prestation. Samma typ av motivering kan ges för värderingen av medarbetarna *i:s*, *j:s* och *k:s* delprestationer.

Figur 11: Delvärdering baserad på absoluta nivåer och en "fri" värdering



Hur kan resultatet av delvärderingar sammanfattas?

Jag avslutar diskussionen om tolkningen av delvärderingar och tillhörande värderingsskalor med att kortfattat beröra frågan hur den lönesättande chefen kan sammanställa resultatet av delvärderingarna av medarbetarna. Ett möjligt och effektivt sätt att redovisa resultatet av delvärderingarna är att ange s k värderingsprofiler för varje anställd. Om vi antar att en tregradig värderingsskala tillämpas kan resultat av delvärderingarna anges som värderingsprofiler som beskrivs i figur 12. Värderingsprofilerna sammanfattar resultatet av den lönesättande chefens värderande jämförelse av sex medarbetare *a, b, c, d, e* och *f* avseende fyra lönekriterier.

Figur 12: Delvärderingar representerade som värderingsprofiler

Delvärdering	Lönekriterium			
	I	II	III	IV
Bra	c,f	e	b,f	a
Medelmåttig	a,b,e	a,b,c,d,f	a,e,d	b,c,f
Dålig	d		c	e,d

Fördelen med att ange delvärderingarna i form av värderingsprofiler är att den lönesättande chefen får en samlad bild över medarbetarnas delprestationer. Dessa värderingsprofiler kan sedan utgöra grunden för den lönesättande chefens totalvärdering som i sin tur ska utgöra en grund för beslut om lönesättning.

4.2 Tolkning av samband mellan en delvärdering och totalvärderingen

Ett grundläggande tolkningsproblem är hur varje delvärdering ska påverka totalvärderingen. Eftersom totalvärderingen utgör en grund för beslut om lönepåslag kommer varje delvärdering att åtminstone indirekt påverka beslutet om lönepåslag. Därför är det väsentligt att den lönesättande chefen förstår och tar ställning till hur olika delvärderingar ska påverka totalvärderingen.

För att belysa frågan om hur exempelvis en lönesättande chef kan reflektera över hur varje delvärdering bör påverka totalvärderingen ska jag utgå från ett enkelt exempel (se figur 13). Jag antar att en tregradig värderingsskala tillämpas och att uträkning av prestationsskillnader inte är något större problem. Den tregradiga värderingsskalan antas alltså resultera i rimliga delvärderingar.

Figur 13: En enkel värderingsprofil

Delvärdering	Lönekriterium			
	I	II	III	IV
Bra				a
Medelmåttig	a, b, c	a, b, c	a, b, c	b
Dålig				c

Vi antar att den lönesättande chefen har värderat tre medarbetare *a*, *b* och *c* avseende fyra lönekriterier. Enligt värderingsprofilen gäller att de tre medarbetarna *a*, *b* och *c* har utfört likvärdiga prestationer avseende de tre första lönekriterierna. Delvärderingen avseende det fjärde lönekriteriet (delvärdering IV) är att *a*:s delprestation är *bra*, *b*:s delprestation är *medelmåttig* och *c*:s prestation är *dålig*. Utgående från värderingsprofilen ska den lönesättande chefen ta ställning till totalvärderingen av de tre medarbetarna. Värderingsproblemet framstår som enkelt eftersom det endast är avseende det fjärde lönekriteriet som medarbetarnas prestationer värderas olika. Men det gäller dock att det finns åtminstone fyra olika tänkbara totalvärderingar.

Den *första möjligheten*, som kanske framstår som självklar, är att *a*:s totalprestation är *bra*, *b*:s totalprestation är *medelmåttig* och att *c*:s totalprestation är *dålig*, dvs. totalvärderingen sammanfaller med delvärdering avseende det fjärde lönekriteriet (se figur 14).

Figur 14: Totalvärdering baserad på en enkel värderingsprofil

Delvärdering	Lönekriterium				Totalvärdering
	I	II	III	IV	
Bra				a	a
Medelmåttig	a, b, c	a,b,c	a,b,c	b	b
Dålig				c	c

Den *andra möjligheten* är att alla tre medarbetares totalprestationer värderas lika, dvs. delvärderingen avseende det fjärde lönekriteriet ges *ingen självständig* inverkan på totalvärderingen (se figur 15).

Figur 15: Totalvärdering baserad på en enkel värderingsprofil

Delvärdering	Lönekriterium				Totalvärdering
	I	II	III	IV	
Bra				a	
Medelmåttig	a, b, c	a,b,c	a,b,c	b	a, b, c
Dålig				c	

Hur kan den lönesättande chefen motivera denna tillsynes konstiga värdering? En möjlig motivering är att skillnaderna mellan en bra, medelmåttig och dålig delprestation är i sig inte tillräckligt betydelsefull enligt den lönesättande chefen för att skillnaderna ska ha en självständig inverkan på totalvärderingen och därmed på lönesättningen.

En *tredje möjlighet* är att *c:s* totalprestation bedöms dålig, medan *a:s* och *b:s* totalprestation bedöms som medelmåttiga (se figur 16).

Figur 16: Totalvärdering baserad på en enkel värderingsprofil

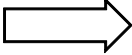
Delvärdering	Lönekriterium				Totalvärdering
	I	II	III	IV	
Bra				a	
Medelmåttig	a, b, c	a,b,c	a,b,c	b	a, b
Dålig				c	c

Detta kan motiveras av att c:s dåliga delprestation är så pass dålig att detta bör påverka totalvärderingen och därmed påverka lönesättningen. Motsvarande gäller dock inte för skillnaden mellan en bra och medelmåttig delprestation. Ett annat sätt att uttrycka detta ställningstagande är att säga att det är *viktigare* att dåliga delprestationer undviks än att en bra delprestation utförs. Detta kommer till uttryck genom att den dåliga delprestationen ges en självständig inverkan på totalvärderingen och därmed på lönesättningen.

En *fjärde möjlighet* som anknyter till den andra möjligheten är att delvärdering IV får ett inflytande på totalvärderingen endast tillsammans med en annan likartad delvärdering avseende något av de andra lönekriterierna. För att delvärderingen ifråga ska ha ett inflytande på totalvärderingen måste den alltså samverka med en annan delvärdering. Denna typ av *samverkan* illustreras i figur 17.

Figur 17: Totalvärdering baserad på en enkel värderingsprofil

Delvärdering	Lönekriterium				Totalvärdering
	I	II	III	IV	
Bra			a	a	a
Medelmåttig	a, b, c	a, b, c	b, c	b	b, c
Dålig				c	



Medarbetare *a* får nu totalvärderingen bra, medan medarbetarna *b:s* och *c:s* totalprestation bedöms som medelmåttiga. Skillnaden mellan värderingsprofilen i figurerna 15 och 17 är att i den sistnämnda figuren gäller att medarbetare *a* också presterat bra avseende det tredje lönekriteriet. Skillnaden mellan *a:s* och *b:s* totalprestation bedöms nu som totalt sett tillräckligt betydelsefull för att det ska vara välmotiverat att *a:s* totalprestation värderas högre än *b:s* och *c:s* totalprestation. Detta är ett exempel på att det mycket väl kan vara rimligt att låta delvärderingarna samverka då den lönesättande chefen tar ställning till totalvärderingen av medarbetares totalprestation.

Det kan vara värt att påpeka att om en absolut värderingsskala med tillhörande definierade prestationsnivåer tillämpas behöver man inte ha värderat medarbetares faktiska prestationer för att kunna reflektera över hur varje delvärdering bör inverka på totalvärderingen. Den lönesättande chefen kan låta varje definierad prestationsnivå betraktas som en delprestation av en hypotetisk medarbetare. En lönesättande chef kan alltså meningsfullt ställa sig frågan: Är skillnaden mellan en bra prestationsnivå och medelmåttig prestationsnivå avseende ett enskilt lönekriterium i sig tillräckligt

betydelsefull för att detta ska ge upphov till olika totalvärderingar? Eftersom det rimligen finns ett nära samband mellan totalvärdering och beslut om lönepåslag kanske frågan mer direkt kan formuleras som: Är en skillnad mellan en bra och medelmåttig delprestation i sig tillräckligt betydelsefull för att denna skillnad ska motivera olika lönepåslag?

En slutsats som följer av dessa enkla exempel är att sammanvägning av delvärderingar till en totalvärdering av medarbetares arbetsprestation är i princip en komplicerad värderingsprocedur. I följande avsnitt ska jag diskutera några av de tolkningsproblem som uppkommer i samband med sammanvägning av delvärderingar till en totalvärdering.

5. Tolkning av totalvärderingen

I värderingsprocedurens sista steg ska den lönesättande chefen sammanväga delvärderingarna till en totalvärdering, dvs. till en värdering av varje medarbetares totalprestation. Resultatet av totalvärderingen kan anges på två sätt:

- Rangordning av medarbetarna avseende totalvärderingen.
- Sortering av medarbetarna i ett antal värderingskategorier såsom *mycket bra*, *bra*, *medelmåttig*, *dålig* samt *mycket dålig* totalprestation.

En vanlig metod för att sammanväga delvärderingarna är att man summerar poängen som varje medarbetare har fått för varje lönekriterium (fortsättningsvis används uttrycket "summation av poängskalor"). Totalpoängen tolkas sedan som ett mått på totalvärderingen av varje medarbetares totalprestation. Utgående från totalpoängen kan man sedan enkelt rangordna medarbetarna. Rangordning kan också utgöra en grund för sortering av medarbetare i olika värderingskategorier.

Jag ska först diskutera några grundläggande tolkningsproblem som uppkommer då sammanvägningen till totalvärdering görs genom summation av poäng. Därefter ska jag diskutera några tolkningsproblem som uppkommer då man viktar de olika lönekriterierna. Till sist ska jag diskutera tolkningsproblem som uppkommer då man ska sortera medarbetarna i olika värderingskategorier.

5.1 Tolkning av sammanvägning genom summation av poäng

Ett skäl till att sammanvägning genom summation av poängskalor är en populär metod är att metoden är enkel att tillämpa. Men det är viktigt att den lönesättande chefen tänker på att totalpoängen för varje medarbetare beror på valet av poängskalor. För att totalpoängen ska vara ett välmotiverat mått på totalvärderingen gäller det att valet av poängskalor är välmotiverat. Ett välmotiverat val av poängskalor bör baseras på två olika ställningstaganden som ur ett praktiskt perspektiv kan framstå som alltför krävande. Men det förefaller åtminstone önskvärt att en lönesättande chef förstår innebörden av dessa två ställningstaganden.

För att identifiera och diskutera innebörden av dessa två ställningstaganden utgår jag från värderingsprofilerna som beskrivs i figur 18.

Figur 18: Värderingsprofiler för tre medarbetare

Delvärdering:	Poängskala	Lönekriterium:			
		I	II	III	IV
Bra	3	a	c	a	c
Medelmåttig	2	b	b	b	b
Dålig	1	c	a	c	a

Utgående från värderingsprofilerna är det enkelt att beräkna att varje medarbetare får totalt 8 poäng. Medarbetarna har alltså enligt poängsumman utfört lika bra arbetsprestationer. Men denna slutsats baseras på två ställningstaganden om poängskalornas funktion.

Det *första* ställningstagandet är att poängskalorna inom varje lönekriterium utgör ett rimligt mått på värdeskillnader mellan prestationsnivåerna. Den lönesättande chefen bör åtminstone förstå att detta är konsekvensen av valet av poängskalorna. Om vi antar att den lönesättande chefen tolkar valet av poängskala som ett sätt att endast rangordna prestationsnivåerna inom varje lönekriterium gäller att den valda poängskalan innehåller samma värderingsinformation som exempelvis poängskalan 9, 4 och 1. Det gäller alltså att poängskalan 3, 2 och 1 är utbytbar mot poängskalan 9, 4 och 1. De båda likvärdiga skalorna ska tolkas som *s k ordinala skalor*.

Problemet med bytet av poängskalor är att totalpoängen för medarbetarna kommer att ändras. Om den lönesättande chefen skulle föredra poängskalan 9, 4 och 1 för att rangordna prestationsnivåerna kommer medarbetare *a* och *c* att få totalt 20 poäng var och medarbetare *b* får totalt 16 poäng. Ett godtyckligt val mellan två likvärdiga ordinala poängskalor kan alltså resultera i olika totalvärderingar och därmed i olika beslut om löneökningen. Det formella problem som aktualiseras då man summerar poäng är att det *inte är meningsfullt* att summera ordinala poängskalor. Slutsatsen är alltså att den lönesättande chefen bör uppfatta att valet av poängskalan 3, 2 och 1 ger ett rimligt mått på värdeskillnader mellan prestationsnivåer.

Det *andra* ställningstagandet är att poängskalan 3, 2 och 1 också utgör ett rimligt mått på värdeskillnader *mellan* två olika lönekriterier. Enligt den valda poängskalan gäller exempelvis att värdeskillnaden mellan *a*:s och *b*:s prestation inom lönekriterium I är lika stor som värdeskillnaden mellan *b*:s och *a*:s prestation inom lönekriterium II. Om vi antar att den lönesättande chefen har valt poängskalorna i figur 18 endast med tanke på att de utgör ett rimligt mått på värdeskillnader *inom* varje enskilt kriterium är det formellt

tillåtet att exempelvis byta poängskalan 3, 2 och 1 för lönekriterierna II och IV mot poängskalan 6, 4 och 2. Detta byte av poängskalor kommer att resultera i en annan totalvärdering än den totalvärdering som baseras på poängskala 3, 2 och 1. Medarbetare *c* kommer nu att få högst totalpoäng motsvarande 14 poäng följt av medarbetare *b* som får 12 poäng och medarbetarna *a* som får 10 poäng.

Att det är tillåtet att för lönekriterierna II och IV byta ut poängskalan 1, 2 och 3 mot poängskalan 2, 4 och 6 beror alltså på att den lönesättande chefen endast tagit ställning till att poängskalan 1, 2, och 3 i figur 18 ger ett rimligt mått på värdeskillnader inom varje lönekriterium. För att detta byte av poängskalor *inte* ska vara tillåtet krävs i princip att den lönesättande chefen också har tagit ställning till att den valda poängskalan i figur 18 utgör ett rimligt mått både för värdeskillnader mellan prestationsnivåer *inom varje* lönekriterium och för värdeskillnader *mellan varje* lönekriterium.

Sammanfattningsvis gäller alltså det som i princip förutsätts då den lönesättande chefen summerar poängen för varje medarbetare baserat på poängskalan 3, 2 och 1 som anges i värderingsprofilerna i figur 18:

- Värdeskillnaderna mellan prestationsnivåerna inom ett lönekriterium motsvaras av de valda poängskalorna.
- Värdeskillnaderna mellan prestationsnivåerna mellan olika lönekriterier motsvaras av de valda poängskalorna.

En uppenbar invändning mot detta krav på ett välmotiverat val av poängskalor är att det i praktiken är alltför svårt och tidsödande att konstruera poängskalor som motsvarar dessa två ställningstaganden. Ur ett praktiskt perspektiv förefaller denna invändning vara högst befogad. Men en slutsats av detta är att man i så fall bör basera sammanvägningen på en annan typ av sammanvägningsmetod som inte ställer detta formella krav på val av poängskalor. I slutet av avsnittet ska jag ge exempel på en sådan alternativ sammanvägningsmetod.

5.2 Tolkning av viktning av lönekriterier

Det är vanligt att man i individuella lönesystem anser att lönekriterierna ska ha olika vikt eller tyngd. Detta aktualiserar ett grundläggande och svårt tolkningsproblem som inte kan behandlas ingående inom ramen för denna rapport. Jag ska dock kortfattat diskutera

frågan om hur viktningen av lönekriterier ska tolkas då man sammanväger delvärderingar genom att summera poäng.

För att så enkelt som möjligt belysa detta svåra tolkningsproblem utgår jag från ett exempel med två lönekriterier som beskrivs i figur 19. Vi antar att den lönesättande chefen bedömer att de oviktade poängskalorna är rimliga mått på värdeskillnader mellan prestationsnivåerna inom varje lönekriterium. Att poängskalorna inte viktas brukar tolkas som att lönekriterierna är lika viktiga.

Figur 19: Sammanvägning baserad på oviktade poängskalor

Värderingsskala		Lönekriterium	
<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>	<i>I</i>	<i>II</i>
Bra	3	a	b
Medelmåttig	2		a
Dålig	1	b	

Om vi utgår från värderingsprofilerna med tillhörande oviktade poängskalor får medarbetarna *a* och *b* totalpoängen motsvarande 5 respektive 4 poäng. Den uppenbara förklaringen till att *a:s* totalprestation kommer att värderas högre än *b:s* totalprestation är att värdeskillnaden mellan *a:s* och *b:s* delprestation *I* ges ett större inflytande på totalvärderingen än motsvarande värdeskillnad för delprestation *II*. Vi antar att den lönesättande chefen bedömer att detta inte är en rimlig totalvärdering. Den lönesättande chefen anser att *a:s* och *b:s* totalprestation bör vara likvärdigt. Detta innebär att den lönesättande chefen anser att värdeskillnaden mellan *b:s* och *a:s* delprestation inom lönekriterium *II* bör ha ett lika stort inflytande på totalvärderingen som motsvarande värdeskillnad inom lönekriterium *I*. Man kan säga att den lönesättande chefen anser att värdeskillnaden mellan de båda medarbetarna inom lönekriterium *I* fullt ut bör *kompenseras* av värdeskillnaden mellan de båda medarbetarna inom lönekriterium *II*, så att *a:s* och *b:s* totalprestationer blir likvärdiga. Detta kan den lönesättande chefen uttrycka genom att multiplicera poängskalan för lönekriterium *II* med faktorn 2. De viktade poängskalorna beskrivs i figur 20.

Figur 20: Sammanvägning baserad på viktade poängskalor

Värderingsskala		Lönekriterium		
<i>Verbal skala</i>	<i>Poängskala</i>	<i>I</i>	<i>Poängskala</i>	<i>II</i>
Bra	3	a	6	b
Medelmåttig	2		4	a
Dålig	1	b	2	

Man kan säga att den lönesättande chefen anser att lönekriterium *II* bör ges en dubbelt så stor vikt i sammanvägningen i förhållande till lönekriterium *I*. Viktningens funktion i sammanvägningen är att bestämma hur stor värdeskillnad som behövs inom ett lönekriterium för att *kompensera* för en värdeskillnad inom ett annat lönekriterium så att totalvärdet blir lika stort. Det är alltså väsentligt att den lönesättande chefen förstår att viktningen ska tolkas som ett ställningstagande om värdeskillnaders *kompensatoriska inflytande* på totalvärderingen. Om den lönesättande chefen inte förstår denna grundläggande funktion hos viktningen är det svårt att bedöma i vilken mån viktningen resulterar i en rimlig sammanvägning av delvärderingarna.

Jag ska avsluta diskussionen om viktning med att belysa en vanlig men felaktig tolkning av viktning då man sammanväger genom att summera poäng. Det är vanligt att viktning av lönekriterier antas vara oberoende av hur poängskalorna har konstruerats. Det är väsentligt att man förstår att en meningsfull viktning inte kan göras oberoende av hur poängskalorna har konstruerats. Denna felaktiga uppfattning kan belysas med ett enkelt exempel som baseras på två kvantitativa lönekriterier.

Vi antar att de två lönekriterierna: *Antal publikationer* och *Antal undervisningstimmar per månad* tillämpas i ett individuellt lönesystem vid två olika högskolor. Vi antar att i de båda systemen bedöms de båda lönekriterierna som *lika viktiga*. Men problemet med detta ställningstagande om lönekriteriernas viktighet är att detta säger inget om vilket kompensatoriskt inflytande som värdeskillnader inom de båda lönekriterierna kommer att ha på totalvärderingen. Innan man kan uttala sig om olika värdeskillnaders kompensatoriska inflytande på totalvärderingen måste man känna till hur poängskalorna har konstruerats. Det gäller alltså att även om samma viktning tillämpas i de båda lönesystemen kan konsekvensen av viktning vara helt olika. Ett annat sätt att uttrycka detta är att även om samma viktning tillämpas kan detta ändå vara uttryck för helt olika lönepolicyn. I figurerna 21 och 22 beskrivs hur poängskalorna har konstruerats i respektive lönesystem.

Figur 21: Sammanvägning baserad på viktade poängskalor

Verbal skala	Poängskala	Antal publikationer	Antal timmar per månad
Bra	3	7	20
Medelmåttig	2	4	10
Dålig	1	1	0

Figur 22: Sammanvägning baserad på viktade poängskalor

Verbal skala	Poängskala	Antal publikationer	Antal timmar per månad
Bra	3	7	40
Medelmåttig	2	4	20
Dålig	1	1	0

Som framgår av de båda figurerna är det en väsentlig skillnad mellan de två lönesystemen. Enligt figur 21 gäller exempelvis att en lektor som fått in *sju* publikationer och undervisat *tio* timmar per månad kommer att få samma totalvärdering som en lektor som fått in *fyra* publikationer och undervisat *tjugo* timmar per månad. En skillnad på *tre* publikationer vägs upp eller kompenseras av en skillnad i undervisningstid på *tio* timmar så att de båda lektorernas totalprestation blir likvärdig. Detta är alltså konsekvensen av lika vikt i lönesystemet som beskrivs i figur 21. I lönesystemet som beskrivs i figur 22 blir konsekvensen av lika vikt helt annorlunda. I detta lönesystem gäller att en skillnad på *tre* publikationer kommer att kompenseras av en skillnad i undervisningstid motsvarande hela *tjugo* timmar. I detta lönesystem krävs det alltså betydligt fler undervisningstimmar av en lektor för att denna prestation ska kompensera för tre publikationer. Man kan säga att jämfört med lönesystemet i figur 21 har antal publikationer större vikt eller betydelse i lönesystemet som beskrivs i figur 22 eftersom för att kompensera för tre publikationer krävs det endast *tio* undervisningstimmar i det första lönesystemet, medan det krävs hela *tjugo* undervisningstimmar i det andra lönesystemet för att kompensera för tre publikationer.

Sammanfattningsvis gäller alltså att en meningsfull viktning av lönekriterier måste baseras på information om hur poängskalorna har konstruerats. En viktning som görs oberoende av hur poängskalorna har konstruerats riskerar att ge upphov till ett

kompensatoriskt inflytande på totalvärderingen som inte är i överensstämmelse med den lönepolicy som en lönesättande chef uppfattar som rimlig.

En kritisk invändning mot denna tolkning av viktning är att viktningens procedur kommer att bli alltför komplicerad och tidsödande. I praktiken kommer det inte att vara möjligt att leva upp till de krav på viktning som följer av denna tolkning. Denna kritiska invändning förefaller rimlig. Men en slutsats av kritiken är i så fall att man inte bör använda summation av poäng som sammanvägningsmetod.

5.3 Sortering av medarbetare i olika värderingskategorier

Även om sammanvägning görs genom summation av poäng kan man förmoda att beslutet om löneökning inte direkt baseras på en rangordning av medarbetarna. Detta skulle bli alltför komplicerat. Man kan förmoda att beslut om löneökning istället baseras på en sortering av medarbetarna i *olika värderingskategorier*. Tolkningsproblemet som då uppkommer är hur denna sortering ska genomföras.

Ett sätt att genomföra sorteringen är att utgå från den rangordning av medarbetare som baseras på medarbetarnas totalpoäng. Detta illustreras i figur 23.

Figur 23: Sortering i värderingskategorier baserad på totalpoäng

Totalpoäng	Rangordning av anställda	Sortering i värderingskategorier
12	a	
11	b	Mycket bra totalprestation
10	c	
9	d	Bra totalprestation
8	e	
7	f	Medelmåttlig totalprestation
6	g	
5	h	Dålig totalprestation
4	i	Mycket dålig totalprestation

Det finns dock ett antal problem med att sortera medarbetare i olika värderingskategorier som baseras på totalpoängen. Ett problem är att även om två medarbetare får samma totalpoäng kan det vara en stor skillnad mellan deras respektive värderingsprofiler. Detta illustreras i figur 24.

Figur 24: Värderingsprofiler för två anställda

Verbal skala	Poängskala	Lönekriterium:			
		I	II	III	IV
Bra	3	a		a	
Medelmåttig	2	b	b	b	b
Dålig	1		a		a

De två medarbetarna *a* och *b* får samma totalpoäng motsvarande 8 poäng och kommer därmed att totalt sett värderas lika om den lönesättande chefen endast baseras sin bedömning på totalpoängen. Men om den lönesättande chefen också beaktar strukturen på medarbetarnas värderingsprofiler kan en välmotiverad bedömning vara att medarbetare *b*:s totalprestation bör värderas högre än medarbetare *a*:s totalprestation. Den lönesättande chefen kan ha goda skäl för att en jämn prestationsnivå är att föredra framför en ojämn prestationsnivå. Man kan säga att en sortering i värderingskategorier som endast baseras på totalpoäng är i viss mån *okänslig* för relevanta skillnader mellan medarbetares värderingsprofiler. Ett annat problem med att basera sorteringen i olika värderingskategorier på totalpoängen är, som diskuterades ovan, att totalpoängen kommer att bero på val av poängskala. Om valet av poängskala är dåligt motiverat kommer också sorteringen i olika värderingskategorier att vara dåligt motiverad. Detta innebär att beslutet om löneökning kommer att baseras på osakliga grunder. Detta indikerar kanske att man bör söka efter en alternativ sammanvägningss metod. Ett annat sätt att sortera medarbetare i olika värderingskategorier, är att mer direkt basera denna sortering på värderingsprofilerna utan att använda poängskalor. Detta kan genomföras genom att man exempelvis formulerar explicita principer för sorteringen i olika värderingskategorier. Exempel på sådana sorteringsprinciper, som baseras på fyra lönekriterier, är:

- *Mycket bra total prestation* kräver omdömet bra på alla delprestationer utom ett där det krävs medelmåttig prestation.
- *Bra prestation* kräver minst två bra delprestationer och övriga delprestationer ska vara medelmåttiga.
- *Medelmåttig prestation* kräver medelmåttig på alla delprestationer, men det är tillåtet med en dålig prestation om det finns en bra prestation för ett annat kriterium.
- *Dålig prestation* om två dåliga delprestationer som inte kan kompenseras av bra prestationer.
- *Mycket dålig prestation* om minst tre dåliga prestationer och som inte kan kompenseras av en bra prestation för något kriterium.

Man kan med denna sorteringsmetod också beakta att lönekriterierna har olika vikt. Tolkningen av viktningen blir dock något annorlunda än då man viktat poängskalor. Istället för att tolka viktningen som ett uttryck för värdeskillnaders kompensatoriska inflytande på totalvärdering kan man tolka viktighet som ett uttryck för *viktighet hos olika nivåer inom ett lönekriterium*. Att ett lönekriterium är mycket viktigt kan då tolkas som att det är mycket viktigt att undvika en dålig prestation för detta lönekriterium. Detta kan tolkas som att det är viktigare att undvika en dålig delprestation än att utföra en bra delprestation. Men det är förstås bättre att utföra en bra delprestation än en medelmåttig eller dålig delprestation. Konsekvensen av denna viktning är att medarbetare som gör en dålig delprestation för ett mycket viktigt lönekriterium kommer att "straffas" relativt hårt. Exempel på sorteringsprinciper som också beaktar olika prestationsnivåers viktighet ges nedan:

- *Mycket bra total prestation* kräver omdömet bra på alla delprestationer utom ett där det krävs medelmåttig prestation för det *minst viktiga* lönekriteriet.
- *Bra prestation* kräver minst två bra delprestationer och övriga delprestationer ska vara medelmåttiga.
- *Medelmåttig prestation* kräver medelmåttig på alla delprestationer, men det är tillåtet med ett dåligt omdöme för en *mindre viktig prestation* om det finns en bra prestation för ett annat kriterium.
- *Dålig prestation* om två dåliga delprestationer som inte kan kompenseras av bra prestationer.
- *Mycket dålig prestation* om minst tre dåliga prestationer och som inte kan kompenseras av en bra prestation för något kriterium, eller en dålig prestation på det viktigaste lönekriteriet.

Om vi tillämpar dessa principer på värderingsprofilerna som beskrivs i figur 24 kommer medarbetare *b:s* totalprestation att få omdömet medelmåttig, medan medarbetare *a:s* totalprestation får omdömet dålig. De båda medarbetarna får alltså olika omdömen trots att de får samma totalpoäng.

En fördel med att använda denna typ av sorteringsmetod är att principer för sortering kan göras explicita. Principerna är relativt enkla att kommunicera till medarbetarna. Och medarbetarna kan få en relativt god uppfattning om vad som krävs för att få ett bra omdöme och vad man ska undvika för att få ett dåligt omdöme. Men det gäller självklart att även för detta sätt att placera medarbetare i olika värderingskategorier kvarstår de problem med delvärderingar som diskuterades i avsnitt 4. Ett problem är uträdering av prestationsskillnader då en absolut värderingsskala tillämpas (se avsnitt 4.1). Ett annat problem är svårigheten att bedöma varje medarbetares prestationsnivå i förhållande till de prestationsnivåer

som anges för varje skalsteg på den absoluta värderingsskalan (se avsnitt 4.1).

6. Sammanfattning och slutsatser

Den viktigaste lärdomen av rapporten är att en tillämpning av ett individuellt lönesystem genomsyras av ett stort antal besluts- och tolkningsproblem. En god förståelse för dessa grundläggande besluts- och tolkningsproblem, är en avgörande förutsättning för att målsättningen med individuell lönesättning ska uppnås.

- De besluts- och tolkningsproblem som identifierats och diskuterats i rapporten kan sammanfattas i följande punkter:

- *Val och utformning av lönekriterier*

Det är viktigt att förstå att lönekriterierna ska beskriva delprestationer som är relevanta för verksamhetens målsättning. Därför är det viktigt att målsättningen görs tydlig. En tydlig målsättning underlättar valet av relevanta lönekriterier. En tydlig målsättning underlättar också beslutet om vilka av de relevanta lönekriterierna som är tillräckligt betydelsefulla. Av praktiska skäl måste förmodligen antalet relevanta lönekriterier begränsas till de för målsättningen mest betydelsefulla lönekriterierna.

Det är också viktigt att innebörden hos de utvalda lönekriterierna förtydligas. För att lönekriterierna ska fungera väl i värderingsproceduren är det väsentligt att man förstår hur lönekriterierna ska tolkas.

- *Värdering av anställda avseende varje lönekriterium*

Delvärderingarna kan baseras på en specificerad värderingsskala som består av ett antal skalsteg. För varje skalsteg anges en prestationsnivå som kan betecknas som absoluta värderingsnormer. En fördel med att utgå från absoluta värderingsnormer är att medarbetarna får en uppfattning om

grunderna för värderingen av arbetsprestationerna. En annan fördel är att man undviker att värderingen baseras på relativa värderingar av arbetsprestationer.

Delvärderingarna kan också baseras på en "fri" värdering som inte baseras på en på förhand definierad värderingskala. De båda sätten att värdera har olika för- och nackdelar. Genom att kombinera en absolut värderingskala med en "fri" värdering kan det vara möjligt att utnyttja de båda värderingssättens fördelar.

Resultatet av delvärderingarna bör sammanställas på ett systematiskt sätt. Ett sätt att sammanfatta delvärderingarna är att ange värderingsprofiler för varje medarbetare.

- *Sammanvägning av delvärderingarna till en totalvärdering*
Totalvärderingen baseras på ett beslut om hur delvärderingarna ska sammanvägas. Om delvärderingarna anges med en poängskala är det vanligt att sammanvägningen görs genom att summera poängen. Totalpoängen kan tolkas som ett mått på totalvärderingen av medarbetarnas totala arbetsprestation. För att totalpoängen ska vara ett välmotiverat mått på totalvärdet måste valet av poängskalor vara välmotiverade.

Totalvärderingen kan också baseras enbart på verbala skalor. Genom att utgå från värderingsprofiler angivna med verbala värderingsskalor och explicit formulerade värderingsprinciper kan man fatta välgrundade beslut om varje medarbetares totalvärdering.

- *Sortering i värderingskategorier*
Av praktiska skäl måste man förmodligen sortera medarbetarna i olika värderingskategorier som utgör en grund för lönesättningen. Utgående från totalvärderingen kan varje medarbetare sorteras in i en viss värderingskategori. Ett viktigt beslut är således hur många värderingskategorier som ska användas. Ett annat beslutsproblem är hur man ska avgöra vilken värderingskategori som en medarbetare ska tillhöra.

Till sist vill jag betona att rapporten ska betraktas som ett inledande försök att identifiera och på ett sammanhållet sätt diskutera några av de centrala besluts- och tolkningsproblem som uppkommer vid tillämpning av individuell lönesättning. För att få en fördjupad förståelse för besluts- och tolkningsproblemen och för hur dessa problem i praktiken kan och bör hanteras krävs mer kunskap om individuell lönesättning. Det krävs dels mer kunskap som baseras på formellt inriktade analyser, dels mer empirisk kunskap om vilka besluts- och tolkningsproblem som man i praktiken uppfattar som svåra att hantera.

En typ av undersökning som kan bidra med viktiga insikter om besluts- och tolkningsproblemen är en fallstudie, där användaren av ett individuellt lönesystem i dialog med forskare diskuterar och reflekterar över de besluts- och tolkningsproblem som uppkommer i den faktiska värderingsproceduren.

Referenser

Blomskog, S. (2003), "En analys av ett individuellt lönesystem baserad på mångdimensionell beslutsteori", forskningsrapport, Södertörns högskola.

Blomskog, S. (2007), "Evaluation of Employee Performance Based on Imprecise Value Judgments" - Two Experiments", forskningsrapport, Södertörns högskola.

Blomskog, S. och Bring, J. (2009), "Hur bör en arbetsvärderingsmodell specificeras - en analys baserad på mångdimensionell beslutsteori", rapport 2009:19, IFAU - Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.

Neu, E. (2006), *Lönesättning i praktiken - En studie om chefers handlingsutrymme, doktorsavhandling*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

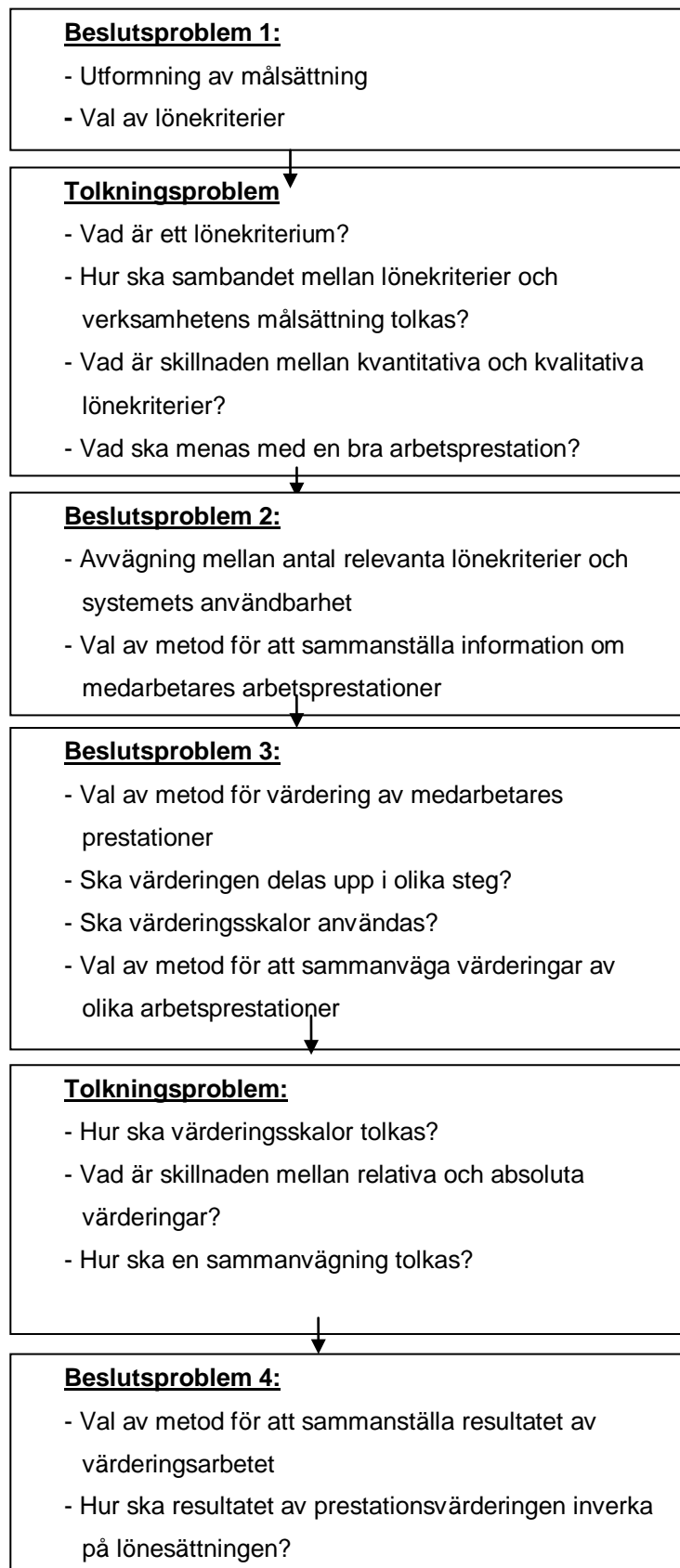
Alteterdal, L. och Wallenberg, J. (2009), *Individuell lön i praktiken - En studie om verksamhet och lönesättning i kommunal sektor*, Sveriges Kommuner och Landsting.

Ramavtal 2010-T mellan Arbetsgivarverket och Saco-S, Centrala avtal 2011:3, 2010-10-25, Arbetsgivarverket.

Keenye, R. L., (1992), *Value-Focused Thinking - A Path to Creative Decisionmaking*, Harvard University Press, Massachusetts.

Appendix

Flödesschema för besluts- och tolkningsproblem som uppkommer vid utformning och tillämpning av ett individuellt lönesystem



Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 22 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är över 630 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm
tel vx: 08-6134800, www.saco.se