



2015| Stig Blomskog

Chefens värdering av medarbetarnas prestationer

**- En fallstudie av värderingsproceduren vid
individuell lönesättning**

Chefens värdering av medarbetarnas prestationer

- En fallstudie av värderingsproceduren vid individuell lönesättning

Stig Blomskog

Citera gärna ur skriften, men ange källa

© Stig Blomskog och Saco 2015

ISBN: 978-91-88019-03-5

www.saco.se

Förord

När löner sätts lokalt och individuellt kan chefen använda lönen för att styra och motivera, medan medarbetaren kan argumentera för sin egen lön och karriärutveckling. Ett centralt problem i den individuella lönesättningen är hur arbetsprestationer värderas och lönesätts. Men det finns inte många studier av denna viktiga del av lönesättningen. Därför har Saco gett Stig Blomskog, forskare i nationalekonomi vid Södertörns högskola, i uppdrag att undersöka hur det går till i praktiken. Han visar på grundläggande problem som en chef ställs inför och hur en systematisk värdering av medarbetarna ger chefen tydliga motiv för lönesättningen. Det underlättar i sin tur kommunikationen om lönebesluten.

Värdering av arbetsprestationer ligger till grund för lönesättningen av medarbetarna. Den ska bygga på lönekriterier som inte får vara för många om lönesättningen ska uppfattas som trovärdig. Chefens värdering av medarbetarna utifrån de olika kriterierna, väger samman och fattar beslut. Chefens sammantagna bedömning av medarbetarnas prestationer ligger sedan till grund för lönebesluten. De kan vara mer eller mindre korrekta. Den beslutsprocessen kan verka enkel. Men det finns flera svårigheter, vilket Stig Blomskog visade i en tidigare studie åt Saco. En slutsats som kunde dras från den studien var att den till synes enkla beslutsprocessen kan leda fram till en lönesättning som inte är särskilt trovärdig. I denna rapport visar han att det finns en metod som benämns parvisa jämförelser som underlättar värderingsprocessen. Metoden ger chefen tydliga motiv för lönebesluten, vilket underlättar dialogen med medarbetarna. Rapporten beskriver hur jämförelserna går till, och visar resultat från en fallstudie med en chef i offentlig sektor. Chefens går systematiskt igenom de medarbetare som ska värderas och får en klar bild över prestationsskillnader, även små sådana. Chefens får då en tydlig bild av medarbetarna och vet varför en medarbetare bedöms ha presterat bättre eller sämre än någon annan. Resultaten ger beslutsunderlag som avsevärt underlättar dialogen med medarbetarna om lönen. Vår förhoppning är att studien ska bidra till diskussionen om den individuella lönesättningen, och att resultaten ger input till arbetet med en lönesättning som utvecklar både medarbetarna och verksamheten.

Håkan Regnér
Sacoekonom

Innehåll

Sammanfattning	5
Inledning	7
Metoden parvisa jämförelser	10
Metoden parvisa jämförelser – några principer och värderingsuttryck	10
Den konventionella metoden och metoden parvisa jämförelser – en jämförelse	15
Redovisning av fallstudien	18
Chefens reflektioner om metoden parvisa jämförelser	31
Mina slutsatser om chefens svar	33
Referenser	34

Sammanfattning

Fallstudien i denna rapport ska ses som ett inledande försök att få en mer fördjupad kunskap om chefers värderingar av medarbetarnas prestationer som ligger till grund för beslut om lönesättning. I fallstudien använde en lönesättande chef på en statlig myndighet två olika värderingsmetoder som hjälpmedel för att värdera elva medarbetares prestationer. Värderingen av prestationerna baserades på fyra lönekriterier som är typiska för så kallade flerdimensionella, komplexa och sammansatta kriterier.

Chefen utförde först värderingen med hjälp av en konventionell metod som används på myndigheten. Metoden går ut på att varje medarbetares prestation för varje lönekriterium ges en verbal bedömning med de fyra kategoriska värderingsuttrycken *utmärkt*, *mer än bra*, *bra* och *mindre bra*. Dessa värderingskategorier tilldelas poäng. Totalvärderingen baseras sedan på medarbetarnas totalpoäng som fås genom att man summerar poängen för varje kriterium.

Därefter upprepades värderingen med hjälp av metoden parvisa jämförelser. Den avgörande skillnaden mellan de båda metoderna är att med metoden parvisa jämförelser uttrycks inga värderingar med kategoriska värderingsuttryck. Vidare används inte poäng och totalpoäng som grund för totalvärderingen av medarbetarnas prestationer. Istället används de kvalitativa och vaga värderingsuttrycken *klart bättre än* och *något bättre än*. Vidare baseras alla värderingar, såväl delvärderingar som totalvärderingen, på direkta parvisa jämförelser mellan medarbetarna. I denna typ av subjektiva värderingskontext kan det vara en stor fördel för chefen att inte tvingas uttrycka värderingar i termer av fixerade värderingsnivåer som ger upphov till en konstlad precision, i synnerhet då värderingsnivåerna poängsätts och summeras till totalpoäng.

Den första iögonfallande skillnaden mellan värderingsresultaten var att då metoden parvisa jämförelser användes framträdde ett klart mer fingererat värderingsmönster för varje kriterium. Vidare framträdde tydliga prestationsgap mellan vissa medarbetare. Dessa prestationsgap återspeglades också i totalvärderingen. En fördel med metoden parvisa jämförelser är alltså att vi får ett mycket rikare värderingsmönster än då värderingar baseras på att antal kategoriska värderingar. En annan fördel med metoden parvisa jämförelser, kanske den viktigaste, är att genom det stegvisa värderingssättet tvingas chefen att konfronteras med svåra beslutsproblem som inte kan observeras på samma tydliga sätt då den konventionella metoden används.

En principiell nackdel med metoden parvisa jämförelser är att den enbart baseras på relativa värderingar. Dessa relativa värderingar måste alltså kompletteras med någon form av absoluta värderingar. Detta talar för att den konventionella metoden och metoden parvisa jämförelser kan komplettera varandra. I vilken mån detta är möjligt är något som kräver ytterligare fallstudier.

En annan möjlig nackdel med metoden parvisa jämförelser är att den är mer tidskrävande. Tidsåtgången för att genomföra värderingarna kan självklart minskas om en chef får träning i att använda metoden, och om man använder datorer som stöd i värderingsarbetet. Tidsåtgången förefaller dock inte vara ett alltför stort problem med tanke på att chefen i fallstudien använder ungefär en arbetsdag för att genomföra värderingarna med metoden parvisa jämförelser. Detta är en kort tid med tanke på att det var första gången som chefen prövade metoden. För att metoden parvisa jämförelser ska kunna utvecklas till en praktiskt användbar metod krävs självklart mer utvecklingsarbete i form av bland annat ytterligare fallstudier.

Inledning

Den grundläggande normen i lokal och individuell lönesättning är att individuella prestationer ska ha en betydande inverkan på medarbetarnas löneutveckling. För att denna norm ska fungera väl krävs att lönesättande chefers värdering av medarbetarnas prestationer är väl motiverade. Trots att värderingar av prestationer anses ha en central betydelse för lönesystemets funktionssätt saknas idag studier av hur lönesättande chefer i praktiken genomför värderingar av medarbetarnas prestationer. Det som i huvudsak finns är ett antal studier om hur lönesystemen konstrueras och bör konstrueras. Det som också finns är en ganska omfattande diskussion om lönekriteriernas centrala betydelse och hur lönekriterierna bör konstrueras.¹ Det som dock saknas är studier av hur chefer faktiskt genomför värderingen av medarbetarnas prestationer.

Denna kunskapsbrist är utgångspunkten för fallstudien av hur en lönesättande chef vid en statlig myndighet värderar medarbetarnas prestationer. Det övergripande syftet med fallstudien ska ses som ett inledande försök att få fördjupad kunskap om hur lönesättande chefer genomför värderingar av medarbetarnas prestationer. I fallstudien studeras värderingsproceduren genom att den lönesättande chefen genomför värderingarna av medarbetarnas prestationer på två olika sätt. Först utför chefen värderingarna med hjälp av en konventionell metod som används på myndigheten. Metoden går ut på att chefen betyg- och poängsätter varje medarbetares prestation avseende varje lönekriterium. Lönesystemet baseras på fyra lönekriterier. Därefter summeras poängen till en totalpoäng som utgör underlaget för chefens totalvärdering av medarbetarnas prestationer. I nästa steg upprepar chefen värderingarna av prestationerna med hjälp av en metod som jag här benämner parvisa jämförelser, och som förklaras i nästa avsnitt. Så vitt jag känner till har denna metod inte tidigare tillämpats i detta sammanhang.

Genom att jämföra två olika sätt att värdera prestationer kan vi få fördjupade insikter om olika typer av problem som uppkommer i värderingsproceduren och hur dessa problem kan lösas. Fallstudien avslutas med att chefen ger sina synpunkter på för- och nackdelar med de båda värderingsmetoderna. Fallstudien kan därför också i viss mån betraktas som en utvärdering av den konventionella metoden som tillämpas på myndigheten. Fallstudien kan också ge oss kunskap om hur man bör genomföra denna typ av fallstudier, något som är viktigt för att undvika olika typer av misstag i framtida studier av sådana komplexa värderingsprocedurer och deras samband med beslut om lönesättning.

För att fallstudien ska vara genomförbar måste den avgränsas på lämpligt sätt. En avgränsning är att chefen valde ut elva medarbetare som utför likartade arbetsuppgifter. En annan avgränsning är att chefens

¹ För en ingående redogörelse och argumentation för hur ett individuellt lönesystem bör konstrueras och tillämpas, se Aleite (2013). Blomskog (2013) diskuterar också ett antal principiella tolknings- och beslutsproblem som uppkommer vid värdering av medarbetarnas prestationer.

lönesättningsbeslut inte studeras i fallstudien. En tredje avgränsning är att chefens sätt att kommunicera sina värderingar av prestationer till medarbetarna inte omfattas av studien. Jag vill betona att de båda värderingsmetoder som används i fallstudien är ett hjälpmedel för chefen att utföra värderingar av prestationerna. Dessa värderingar måste självklart göras innan chefen kommunicerar och motiverar sitt beslut om lönesättning. Det är alltså väsentligt att skilja mellan vilket hjälpmedel chefen använder för att värdera prestationerna och vilket hjälpmedel chefen använder för att på ett strukturerat sätt kommunicera sina värderingar av medarbetarnas prestationer.

Det individuella lönesystem som tillämpas på myndigheten baseras på de principer som stipuleras i RALS 2010-T.² Den princip som är central för fallstudien är:

”En arbetstagares lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgiftens svårighetsgrad, samt *arbetstagarens skicklighet och resultatet i förhållande till verksamhetens målsättning*. Därför ska lönen vara individuell och differentierad, om inte arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen kommer överens om annat för vissa grupper. En väl utvecklad lönesättning som utgår från sakliga grunder är betydelsefull för en ändamålsenlig differentiering på organisations- och individnivå.” (RALS 2010-T, 2011:3, paragraf 5, kursivering tillagd)

Som framgår av citatet ska medarbetarnas skicklighet och resultat ha en väsentlig inverkan på lönesättningen. Det är sannolikt att graden av skicklighet och resultat kommer att variera mellan medarbetarna. Detta bör i så fall avspeglade sig i beslutet om lönen. Om en lönesättande chef bedömer att en medarbetare utfört sitt arbete med högre grad av skicklighet än en annan medarbetare bör det inverka på beslutet om lön. Vi kan alltså förvänta oss att storleken på lönepåslagen i samband med lönerevisioner kommer att vara olika för medarbetarna. Denna princip för lönesättningen förväntas ge medarbetarna incitament till goda arbetsinsatser som på ett markant sätt bidrar till verksamhetens målsättning. En viktig förutsättning för att lönesättningen ska uppmuntra till goda arbetsinsatser är att medarbetarna verkligen uppfattar att det finns ett positivt samband mellan goda arbetsinsatser och lönepåslag.

Det bör alltså finnas ett tydligt samband mellan medarbetarnas prestationer i form av skicklighet och arbetsresultat och lönesättningen. Detta ställer stora krav på lönesättande chefs förmåga att värdera medarbetarnas prestationer. Om chefen själv upplever en stor osäkerhet kring värderingarnas rimlighet kommer det att försämra chefens förmåga att rättfärdiga och kommunicera sina beslut om lönesättningen. Chefen bör därför ha tillgång till metoder som gör det möjligt att värdera prestationerna på ett systematiskt, självkritiskt och genomtänkt sätt. Om

² RALS 2010-T är en förkortning för ”Ramavtal 2010-T mellan Arbetsgivarverket och Saco-S”.

chefen känner sig på goda grunder övertygad om sina bedömningar av medarbetarnas prestationer kan man förvänta sig att hen på ett tydligare sätt kan kommunicera och motivera sina beslut om lönesättningen. Detta i sin tur ökar medarbetarnas acceptans för lönesystemet.

Detta problemkomplex ger upphov till frågan om i vilken mån dagens värderingsmetoder ger ett bra stöd för chefen. Ett sätt att besvara denna tillsynes avgörande fråga för legitimiteten hos lokal och individuell lönesättning är att genomföra fallstudier med vars hjälp olika problem kan identifieras, utvärderas och åtgärdas. Denna fallstudie ska ses som ett första försök att identifiera och utvärdera några av dessa problem. Fallstudien kan också betraktas som ett inledande försök att utveckla värderingsmetoder som kan vara ett bra stöd för lönesättande chefer. Ett sådant utvecklingsarbete lyfts också fram som ett viktigt utvecklingsområde i RALS 2010-T där det sägs att:

”Centrala parter är överens om vikten av att ge stöd till lokala parter att kunna säkra en lokal lönebildning av hög kvalitet med en *tydlighet i bedömningen* av varje medarbetares skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen.” (RALS 2010-T, bilaga C, 2011:3, kursivering tillagd)

Rapporten är disponerad enligt följande: I nästa avsnitt förklarar jag med några enkla exempel hur metoden parvisa jämförelser fungerar, och jämför dess funktion med den konventionella metoden. I tredje avsnittet presenteras fallstudien som utförs i ett antal steg. I fjärde avsnittet presenteras chefens synpunkter på de båda metoderna.

Metoden parvisa jämförelser

Myndighetens lönesystem, som beskrivs mer utförligt i avsnitt 3, baseras på fyra lönekriterier som ska beskriva olika relevanta aspekter på medarbetarnas prestationer. Det framstår därför som rationellt att dela upp värderingsproceduren i två steg enligt följande:

Steg 1: Delvärderingar

- Chefen värderar varje medarbetares prestation för ett lönekriterium i taget.

Steg 2: Totalvärderingar

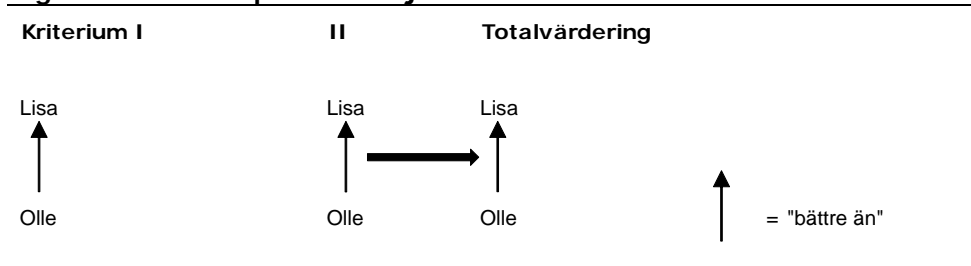
- Chefen sammanväger delvärderingarna till en totalvärdering.

Denna uppdelning i två värderingssteg är det som faktiskt sker då den konventionella värderingsmetoden används. Delvärderingarna motsvaras av att chefen betyg- och poängsätter medarbetarnas prestationer för varje lönekriterium. Totalvärderingen motsvaras av att chefen summerar poängen till en totalpoäng som utgör underlaget för chefens sammantagna värdering av medarbetarnas prestationer totalt sett.

Metoden parvisa jämförelser – några principer och värderingsuttryck

Den grundläggande idén med metoden parvisa jämförelser belyses med några enkla exempel. Vi antar att två medarbetares – Lisas och Olles – prestationer ska värderas avseende två lönekriterier. Först gör chefen delvärderingar av medarbetarnas prestationer genom en direkt parvis jämförelse. För båda kriterierna antar vi att chefen bedömer att Lisas prestation är bättre än Olles prestation (se figur 1).

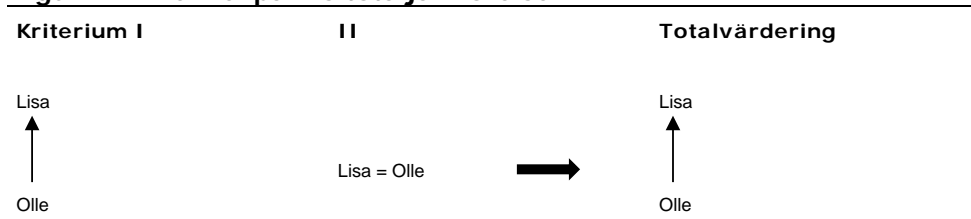
Figur 1 : En enkel parvis totaljämförelse



I nästa steg utför chefen en totalvärdering. Här förefaller det självklart att Lisas totalprestation ska anses vara bättre än Olles totalprestation. Det skulle vara svårt att förstå en chef som hävdar att Lisas och Olles totalprestationer är lika bra och att de därför bör få lika stort lönepåslag med motiveringen att Lisa har presterat bättre än Olle avseende båda lönekriterierna. Detta kan knappast uppfylla kravet om en saklig och rationell lönesättning.

Jag benämmer i fortsättningen denna typ av parvisa jämförelser *enkla parvisa jämförelser*. Med en enkel parvis jämförelse menar vi i fortsättningen en jämförelse av delvärderingar där den ena medarbetaren har presterat bättre än eller lika bra som den andra medarbetaren avseende alla lönekriterier. En enkel parvis jämförelse uppkommer alltså även om Lisa exempelvis endast har presterat bättre än Olle avseende det första kriteriet och lika bra som Olle avseende det andra kriteriet (se figur 2).

Figur 2 : En enkel parvis totaljämförelse



Lisas totalprestation bör rimligen även i detta fall bedömas som bättre än Olles totalprestation. En möjlig skillnad mot det förra exemplet är att skillnaden mellan Lisas och Olles totalprestationer inte är lika markant här eftersom Lisa endast har presterat bättre avseende ett kriterium. Ett tredje exempel på en enkel parvis jämförelse är om Lisa och Olle bedöms ha utfört lika bra prestationer avseende båda lönekriterierna (se figur 3).

Figur 3 : En enkel parvis totaljämförelse



Chefen bör rimligtvis bedöma att Lisas och Olles totalprestationer är lika bra. Om chefen ändå skulle bedöma att deras totalprestationer är olika bra skulle detta kunna bero på att chefen omedvetet har tagit hänsyn till andra icke-redovisade värderingar, något som självklart bör undvikas.

Svåra parvisa jämförelser

Jag ska nu övergå till att diskutera några exempel på det vi kallar *svåra parvisa jämförelser*. Vi antar att Lisa har presterat bättre än Olle avseende lönekriterium I, medan Olle har presterat bättre än Lisa avseende lönekriterium II (se figur 4).

Figur 4 : En svår parvis jämförelse



I denna situation måste den lönesättande chefen göra en sammanvägning av två delvärderingar som drar åt olika håll. Chefen måste ta ställning till en så kallad *värderingskonflikt*. Det finns självklart inget enkelt svar på detta värderingsproblem jämfört med de enkla parvisa jämförelserna. Som illustreras i figuren finns tre möjligheter för totalvärderingen:

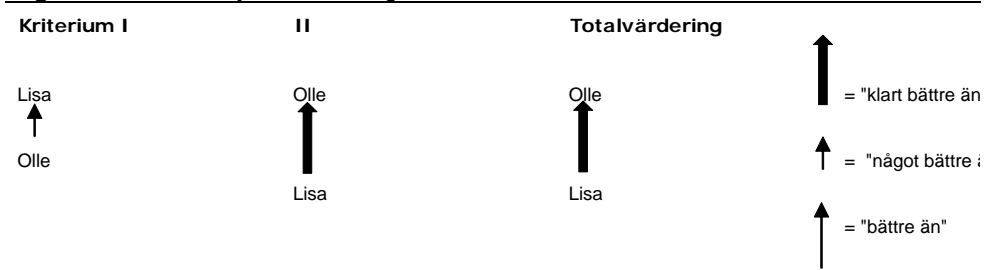
- 1) att Lisas och Olles totalprestationer är lika bra
- 2) att Olles totalprestation är bättre än Lisas totalprestation
- 3) att Lisas totalprestation är bättre än Olles totalprestation.

En intuitivt rimlig totalvärdering är att Lisas och Olles totalprestation bedöms som lika bra. Chefens motivering är då att prestationsskillnaden mellan Lisa och Olle för det första kriteriet *balanseras* eller *kompenseras* av prestationsskillnaden mellan Olle och Lisa för det andra kriteriet. Att dessa båda skillnader balanserar varandra kan också uttryckas som att chefen bedömer att prestationsskillnaderna bör *väga lika tungt* i den sammantagna bedömningen, vilket innebär att Lisas och Olles totalprestation bedöms som lika bra.

Om chefen däremot bedömer att Lisas totalprestation är bättre än Olles totalprestation innebär det att chefen bedömer att prestationsskillnaden för det första kriteriet bör *väga tyngre* i den sammantagna bedömningen än prestationsskillnaden för det andra kriteriet. En befogad fråga är hur chefen kan motivera att prestationsskillnader för olika kriterier väger olika tungt eller, med andra ord, att prestationsskillnader bör ha olika grad av inflytande på totalvärderingen. Svaret är väl att chefen måste reflektera över om den ena prestationsskillnaden kan förväntas bidra mer till verksamhetens målsättning än den andra prestationsskillnaden. Detta är förstås inga enkla ställningstaganden. En fördel med metoden parvisa jämförelser är dock att dessa värderingskonflikter blir tydliga för chefen. Nackdelen med den konventionella metoden är – kan man förmoda – att dessa värderingskonflikter inte kommer att observeras av den lönesättande chefen. Detta innebär att chefen omedvetet kommer att ta ställning till dessa värderingskonflikter, något som inte är önskvärt givet att man eftersträvar välmotiverade värderingar av prestationer.

En annan möjlighet att lösa värderingskonflikter som uppkommer vid svåra parvisa jämförelser är exempelvis om chefen skulle bedöma att Lisas prestation är endast *något bättre än* Olles prestation för det första kriteriet, medan Olles prestation framstår som *klart bättre än* Lisas prestation för det andra kriteriet (se figur 5).

Figur 5 : En svår parvis totaljämförelse

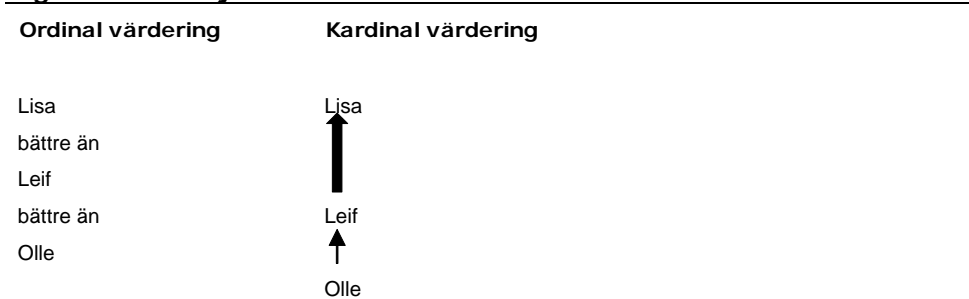


Ordinala och kardinala värderingar

Utifrån dessa delvärderingar förefaller det rimligt att chefen bedömer att Olles totalprestation är bättre än Lisas totalprestation. Chefens motivering är att Olles klart bättre prestation för det andra kriteriet väger ut Lisas prestation som endast är något bättre än Olles prestation för det första kriteriet. Chefens motivering framstår som både begriplig och rimlig.

I exemplet ovan införde vi de två värderingsuttrycken *något bättre än* och *klart bättre än*. Med metoden parvisa jämförelser är det möjligt för chefen att bedöma i vilken mån en prestation framstår som klart bättre eller endast något bättre än en annan prestation. Hur dessa två värderingsuttryck kan användas illustreras i figur 6.

Figur 6 : Parvis jämförelse avseende ett lönekriterium



Chefen värderar här tre medarbetares prestationer avseende ett visst lönekriterium. Först, genom en parvis jämförelse, bedömer chefen att Lisas prestation är bättre än Leifs prestation som i sin tur är bättre än Olles prestation. I nästa steg bedömer chefen, efter att exempelvis ha inhämtat mer information om medarbetarnas prestationer och reflekterat ytterligare över prestationsskillnaderna mellan medarbetarna, att Lisa har presterat *klart bättre än* Leif som i sin tur har presterat *något bättre än* Olle. En motivering kan vara att chefen är något tveksam gällande den relativa värderingen av Olles och Leifs prestationer. Chefen kan då uttrycka sin tveksamhet genom att bedöma att Leifs prestation är endast något bättre än Olles prestation. Denna tveksamhet uppkommer inte för jämförelsen mellan Lisas och Olles prestationer, något som chefen uttrycker genom bedömningen att Lisas prestation är klart bättre än Olles prestation.

I fortsättningen benämner jag dessa värderingar som skiljer mellan *klart bättre* och *något bättre* prestationer *kardinala värderingar*. Värderingar som endast skiljer mellan prestationer som är *olika* eller *lika bra* benämner jag *ordinala värderingar*. Om chefen förmår att motivera kardinala värderingar är detta en viktig tillgång då chefen ska sammanväga delvärderingarna till en totalvärdering av prestationerna. Nyttan av kardinala värderingar vid en svår parvis jämförelse illustrerades i figur 5, där två prestationsskillnader sammanvägdes till en totalvärdering.

Relativa och absoluta värderingar

En principiell invändning, som bör påpekas, mot att använda metoden parvisa jämförelser vid individuell lönesättning är att chefen endast kommer att ge uttryck för så kallade *relativa värderingar*. Metoden parvisa jämförelser kräver inte att chefen uttrycker så kallade *absoluta värderingar* av medarbetarnas prestationer. De båda typerna av värderingar kan förklaras med exemplet som illustreras i figur 6. Chefens kardinala värdering uttrycker att Lisas prestation relativt sett är klart bättre än Olles prestation. I princip är detta förenligt med att chefen i absolut mening skulle värdera att Lisas prestation inte är särskilt bra, och att både Olle och Leif har presterat ännu sämre än Lisa. I termer av absoluta värderingar bör kanske de tre medarbetarna ges endast ett obetydligt lönepåslag. Exemplet illustrerar alltså att det i princip är nödvändigt att metoden parvisa jämförelser *kompletteras* med absoluta värderingar. Detta värderingsproblem är också något som chefen i fallstudien fick ta ställning till i samband med chefens synpunkter på metoden parvisa jämförelser.

Metodens vetenskapliga bakgrund

Jag avslutar redogörelsen för metoden parvisa jämförelser med att förklara metodens vetenskapliga bakgrund och dess relevans för värdering av medarbetarnas prestationer. Värdering av prestationer genom parvisa jämförelser baseras på begrepp och principer som utformats inom ramen för flerdimensionell beslutsteori.³ Inom flerdimensionell beslutsteori har man bland annat utvecklat metoder för hur man kan hantera så kallad vag information och vaga värderingar, som uppkommer i många viktiga värderingsproblem och som inte på något enkelt sätt kan översättas till numerisk information. Värdering av medarbetares prestationer i individuell lönesättning är ett typiskt exempel på ett sådant värderingsproblem som baseras på vag information om prestationer, vilket i sin tur ger upphov till vaga och subjektiva värderingar. Ett exempel på en metod i flerdimensionell beslutsteori som hanterar vag information och vaga värderingar är Macbeth-metoden.⁴ Metoden parvisa jämförelser kan betraktas som en förenklad variant av Macbeth.⁵

³ En klassisk referens till flerdimensionell beslutsteori är Keeney och Raiffa (1993).

⁴ Instruktioner och programvaran finns på www.m-macbeth.com.

⁵ Macbeth är en förkortning för "Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique". Macbeth har utvecklats av Bana e Costa, som är professor i beslutsteori och verksam vid London School of Economics, och hans kollegor.

Den konventionella metoden och metoden parvisa jämförelser – en jämförelse

Med ett enkelt exempel pekar jag på några grundläggande skillnader mellan den konventionella metoden och metoden parvisa jämförelser. Jag diskuterar också några för- och nackdelar med de båda metoderna.

Jag antar att totalvärderingen av Lisas, Olles och Leifs totalprestationer baseras på tre lönekriterier. Först tillämpar chefen den konventionella metoden. För varje kriterium men även för totalvärderingen använder chefen värderingsuttrycken *mer än bra*, *bra* och *mindre bra*. Kategorierna anges med poängen 3, 2 och 1. Resultatet av chefens värdering redovisas i tabell 1.

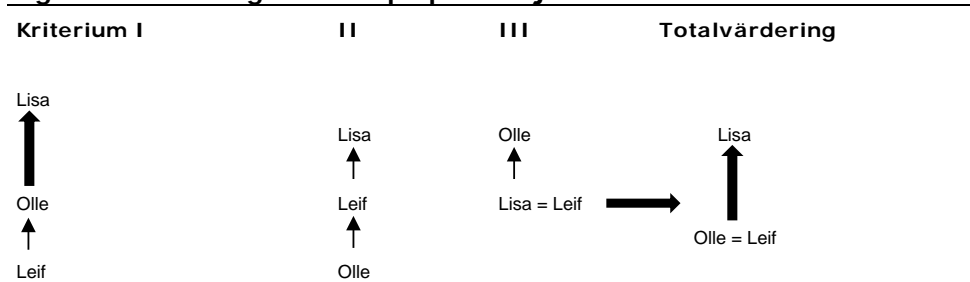
Tabell 1 : Värdering med den konventionella metoden

Kriterium	I	II	III	Totalvärdering
Värdering				
Mer än bra (= 3 p)	Lisa, Olle		Olle	Olle, Lisa
Bra (= 2 p)	Leif	Olle, Leif, Lisa	Lisa	Leif
Mindre bra (= 1 p)			Leif	

För det första kriteriet bedömer chefen att Lisa och Olle utfört prestationer som förtjänar omdömet *mer än bra*, medan Leifs prestation bedöms som *bra*. För det andra kriteriet bedöms medarbetarnas prestationer som *bra*. För det tredje kriteriet bedöms Olles prestation som *mer än bra*, Lisas prestation som *bra* och Leifs prestation som *mindre bra*. Underlaget för chefens totalvärdering fås genom att poängen summeras till en totalpoäng. Olles totalprestation anges då med 8 poäng, Lisas totalprestation med 7 poäng och Leifs totalprestation med 5 poäng. Chefen bedömer att Lisas och Olles totalprestation är *mer än bra*, medan Leifs totalprestation bedöms som *bra*. Om totalvärderingen ska motivera lönepåslag så följer att Lisa och Olle får ett klart högre lönepåslag än Leif. En viktig fråga är hur väl chefen kan motivera denna värdering och lönesättning. Detta leder till nästa fråga: Hur ska chefen kunna reflektera över sina värderingar? En möjlighet är att chefen upprepar värderingsproceduren med hjälp av metoden parvisa jämförelser.

Ett uppenbart problem med den konventionella metoden är att chefen endast kan uttrycka sina värderingar av prestationerna med ett antal givna värderingskategorier. Detta innebär att chefen inte har någon möjlighet att skilja mellan stora och små prestationsskillnader mellan medarbetarna. Ett annat problem är att det inte förefaller möjligt för chefen att på ett genomtänkt sätt ta hänsyn till olika värderingskonflikter som vi benämner svåra parvisa jämförelser. Dessa problem kan illustreras genom att vi låter chefen upprepa värderingsproceduren genom parvisa jämförelser. Resultatet av den parvisa jämförelsen illustreras i figur 7.

Figur 7 : Värdering baserad på parvisa jämförelser



Vid en direkt jämförelse av Lisas och Olles prestation för det första kriteriet blir det tydligt för chefen att Lisa har gjort en klart bättre prestation än Olle. Detta är dock förenligt med att båda har gjort en prestation som förtjänar omdömet *mer än bra* enligt bedömningen med den konventionella metoden. Vidare bedömer chefen baserat på en parvis jämförelse att Olle presterat endast något bättre än Leif. Denna värdering skiljer sig från värderingen baserad på den konventionella metoden som medför för det första att en klar prestationsskillnad mellan Lisa och Olle utdras och för det andra att prestationsskillnaden mellan Olle och Leif överdrivs. En annan väsentlig skillnad uppkommer för det andra kriteriet. Det blir tydligt för chefen vid direkta parvisa jämförelser att det finns en viss prestationsskillnad mellan de tre medarbetarna som bör påverka totalvärderingen. En tredje väsentlig skillnad är att vid en direkt parvis jämförelse mellan Lisas och Leifs prestationer för det tredje kriteriet kan chefen vid en närmare eftertanke inte finna några bra skäl för att värdera deras prestationer olika.

Sammantaget medför detta att totalvärderingen baserad på parvisa jämförelser kommer att skilja sig på ett markant sätt från en totalvärdering baserad på den konventionella metoden. Genom att chefen tillämpar de överväganden som illustreras i figur 1– 7 bedömer chefen att Lisas totalprestation är klart bättre än Olles, och att Olles och Leifs totalprestationer är lika bra. Att chefen bedömer att Olles och Leifs totalprestationer är lika bra ska tolkas som att chefen bedömer att prestationsskillnaderna mellan Olle och Leif inte är tillräckligt markanta för att det ska vara välmotiverat att hävda att de presterat olika bra.

Metodernas för- och nackdelar

Som illustrerats i exemplet ovan är en fördel med metoden parvisa jämförelser att värderingar av prestationerna inte baseras på ett givet antal kategoriska värderingsuttryck, något som kan ge upphov till betydande *utdringar* av prestationsskillnader mellan medarbetarna som är relevanta för lönesättningen. Ett annat uppenbart problem med den konventionella metoden är att prestationsskillnader mellan medarbetarna ofta anges med precisa poängskillnader, något som självklart inte motsvaras av chefens förmåga att värdera prestationskillnader mellan medarbetarna. En fördel med metoden parvisa jämförelser är att chefens sammanvägning till en totalvärdering baseras på direkta parvisa jämförelser mellan medarbetarna. Detta innebär att

värderingskonflikter som ofrånkomligt uppkommer *enkelt kan observeras* av chefen, något som inte är möjligt med den konventionella metoden.

En nackdel med metoden parvisa jämförelser är att den förmodligen är mer tidskrävande än den konventionella metoden. Denna nackdel måste förstås ställas mot fördelen att chefens totalvärderingar kommer att bli mer genomtänkta, och därmed kan chefen på ett mer övertygande sätt motivera och kommunicera sina värderingar och beslut om lönesättningen. En annan nackdel är att metoden parvisa jämförelser för att vara praktiskt användbar förmodligen förutsätter att det är ett begränsat antal medarbetare som ska värderas. Dessa nackdelar kan eventuellt avhjälpas genom att man utvecklar metoden och testar den i olika fallstudier. Det är också viktigt att känna till att det idag är möjligt att använda olika programvaror som stöd för värderingsprocedurer med metoden parvisa jämförelser.

Redovisning av fallstudien

Vid myndigheten bestäms den individuella lönen utifrån en sammanvägd bedömning av faktorerna prestation, arbetsinnehåll och övriga faktorer som bland annat tar hänsyn till marknadens efterfrågan på olika typer av arbetskraft. I fallstudien beaktades endast faktorn prestation.

Fallstudien inleddes med att chefen valde ut elva medarbetare som hade samma yrkesbeteckning och som utförde snarlika arbetsuppgifter. Medarbetarna betecknades med bokstäverna A–K. Medarbetarnas prestationer beskrevs med hjälp av de fyra lönekriterierna:

- I) kvantitet/kvalitet
- II) flexibilitet
- III) samverkan
- IV) utveckling.

I fallstudien diskuterar och problematiserar jag inte hur kriterierna är konstruerade. Kriterierna är exempel på så kallade flerdimensionella eller "mjuka" kriterier. Detta innebär att bedömningar av prestationer i princip endast kan baseras på subjektiva bedömningar. Det är dock viktigt att förstå att även om bedömningarna är subjektiva kan de vara välmotiverade. Det är inget konstigt att tänka sig att chefens subjektiva bedömningar kommer att anses som välmotiverade av alla medarbetare. Man kanske kan säga att även om bedömningarna av prestationerna är subjektiva är det tänkbart att resultatet av bedömningarna är objektivt i den meningen att det får ett allmänt stöd av alla medarbetare. Ett sådant önskvärt resultat ställer förstås stora krav på värderingsproceduren.

Chefens värdering med den konventionella metoden

Värderingsproceduren inleddes med att chefen använde den konventionella värderingsmetoden. För varje kriterium uttrycktes värderingarna med de fyra kategoriska värderingsuttrycken *mindre bra*, *bra*, *mer än bra* och *utmärkt*. Resultatet av chefens värdering presenteras i tabell 2.

Tabell 2 : Värdering av prestationer baserad på den konventionella metoden

	Kvant/kval	Flexibilitet	Samverkan	Utveckling	Totalvärdering
Utmärkt	B, C, J	B, C	B, C, I	B, C	B, C
Mer än bra	A, D, E, G, H, I, K	D, E, I, J	J	D, E, F, G, I, J	D, E, F, I, J
Bra	F	E, G, H, K	D, E, F, G, H, K	A, H, K	A, G, H, K
Mindre bra		A	A		

Chefens sortering av medarbetarna i någon av de fyra värderingskategorierna baserades enbart på chefens intuitiva bedömningar. Värderingarna baserades alltså inte på några på förhand givna beskrivningar av vilka prestationer som krävs för att en medarbetare ska placeras på en viss värderingsnivå. Sammanvägningen till en totalvärdering baserades på medarbetarnas totalpoäng som fås genom att man summerar medarbetarnas poäng för varje kriterium. De fyra värderingsnivåerna tilldelades poängen 4, 3, 2 respektive 1.

Chefens värdering med metoden parvisa jämförelser

I nästa steg i fallstudien upprepade chefen värderingen med hjälp av metoden parvisa jämförelser, som utfördes på två olika sätt. I den första jämförelsen fick chefen göra direkta parvisa jämförelser av medarbetarnas prestationer för varje lönekriterium genom att fylla i tabeller. Resultatet av den parvisa jämförelsen för kriteriet *kvantitet/kvalitet* redovisas i tabell 3.

Tabell 3 : Parvis jämförelse av prestationer för kriteriet kvantitet/kvalitet

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A	<	<	=	=	>	>	=	<	<	<
	B	=	>	>	>	>	>	>	>	>
		C	>	>	>	>	>	>	>	>
			D	=	>	>	=	<	=	>
				E	>	>	>	=	<	>
					F	>	=	<	<	=
						G	<	<	<	=
							H	<	<	>
								I	=	>
									J	>

Anm: Tecknet ">" betyder "bättre än", tecknet "=" betyder "lika bra som" och tecknet "<" betyder "sämre än".

Chefen uttryckte värderingarna genom att ange något av tecknen ">", "=", "<" i varje ruta. Chefen började med att jämföra medarbetare A med de övriga tio medarbetarna. Resultatet redovisas på andra raden i tabellen som inleds med bokstav A. Som framgår av tecknen i rutorna i tabellen bedömde chefen att A:s prestation var sämre än B:s prestation, vilket är detsamma som att B:s prestation var bättre än A:s prestation. Vidare bedömde chefen att A:s prestation var sämre än C:s prestation, och att A:s och D:s samt A:s och E:s prestationer vara lika bra. Däremot bedömde chefen att A:s prestationer var bättre än F:s och G:s prestationer och så vidare. I nästa rad jämförs B:s prestationer med de övriga nio medarbetarnas prestationer förutom A:s prestation som redan har jämförts i raden för A. För varje ny rad minskar alltså antalet jämförelser med en medarbetare. I den sista raden behöver chefen endast jämföra J:s prestation med K:s prestation. Som framgår bedömde chefen att J:s prestation var bättre än K:s prestation. För de övriga tre kriterierna fick chefen fylla i samma typ av tabeller.

I nästa steg utförde chefen en parvis jämförelse av medarbetarnas totalprestationer genom att fylla i samma typ av tabell som för de övriga parvisa jämförelserna. Jämförelsen av totalprestationerna baserades alltså enbart på chefens intuitiva uppfattning om medarbetarnas totalprestationer utan stöd av en explicit stegvis sammanvägning som illustreras i figur 7.

En sammanställning av de parvisa jämförelserna redovisas i tabell 4. Alla medarbetare som placeras på samma nivå under varje kriterium i tabellen har enligt den parvisa jämförelsen presterat lika bra. Två medarbetare som inte placeras på samma nivå under ett kriterium har inte presterat lika bra enligt den parvisa jämförelsen.

Tabell 4 : Resultat av parvisa jämförelser av prestationer

Kvant/kval	Flexibilitet	Samverkan	Utveckling	Totalprestation
↑ B, C	↑	↑	↑	↑
I, J		B, C, I	B	B, C
E, I	B, C, D, F	C, F, I	C, F, I	C, J
A, D, E	C, D, F, I	D, F, J	E, F, G, I, J	I, J, E
A, D, H	E, H, J	E, F, J	D, E, F, I, J	A, D, E, F
F, H, K	G, H, J	A, E, K	A, G, H, K	G, H, K
G, K	K, G, H	G, H, K	F, G, H, K	F, H, K

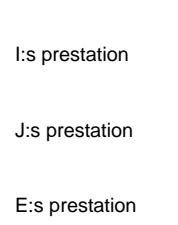
Resultatet av den parvisa jämförelsen för kriteriet *kvantitet/kvalitet* var att medarbetarna delades in i sju olika nivåer. Alla medarbetare inplacerade på samma nivå hade alltså presterat lika bra enligt den parvisa jämförelsen. Detta värderingsresultat är intressant att jämföra med resultatet då den konventionella metoden tillämpades. Som framgår av tabell 2 placerades medarbetarna endast in på tre olika värderingsnivåer. Detta kan tolkas som att den konventionella metoden ger upphov till en *betydande uträdering* av relevanta prestationsskillnader. Samma skillnad uppkommer för de övriga tre kriterierna och för totalvärderingen som resulterade i en indelning av medarbetarna i sex värderingsnivåer, till skillnad från tre värderingsnivåer med den konventionella metoden.

Överlappande värderingar

Ett intressant resultat, som inte kan observeras då den konventionella metoden används, blir tydligt då vi närmare granskar värderingsresultatet för exempelvis kriteriet *kvantitet/kvalitet*. Enligt chefens parvisa jämförelser värderas B och C högst medan G och K värderas lägst. På värderingsnivån under B och C placeras I och J. Det intressanta är att I också placeras in tillsammans med E på värderingsnivån under nivån för I och J. Medarbetare I placeras alltså in på två olika värderingsnivåer. Detta innebär att chefen bedömer att I:s och J:s prestationer är lika bra och att I:s och E:s prestationer är lika bra, men samtidigt gäller att J:s prestation är bättre än E:s prestation. Det förefaller som chefen har gjort sig skyldig till en uppenbar felaktig bedömning. Detta är dock en förhastad slutsats. Detta värderingsmönster är något man kan förvänta sig till följd av att de subjektiva bedömningarna baseras på flerdimensionella och komplext sammansatta kriterier. Denna typ av subjektiva bedömningar kommer ofrånkomligt att kännetecknas av en fundamental osäkerhet. Denna osäkerhet och dess konsekvenser för en värderande jämförelse av medarbetares prestationer kan visualiseras genom att man låter värderingen av varje medarbetares prestation representeras av ett intervall (se figur 8).

Figur 8 : Osäkra värderingar av prestationer angivna som numeriska intervall

Värderingsintervall för prestationer



I figur 8 anges värderingen av medarbetarna I:s, J:s och E:s prestationer som numeriska intervall till skillnad från ett precist tal som poäng. Intervallet är ett uttryck för osäkerheten hos de subjektiva bedömningarna. Att värderingsintervallen överlappar, som i fallet för värderingen av I:s och J:s prestationer, ska tolkas som att prestationerna inte kan bedömas som olika bra. Om intervallen däremot inte överlappar ska detta tolkas som att prestationerna är olika bra, som för I:s och E:s prestationer. Med denna visualisering av de subjektiva bedömningarnas osäkerhet kan vi förklara det vid första påseendet märkliga värderingsmönster som redovisas i tabell 4. Enligt värderingsintervallen är I:s och J:s prestation lika bra och J:s och E:s prestation lika bra, men samtidigt är I:s prestation bättre än E:s prestation eftersom intervallen inte överlappar.

Överlappande värderingar och lönesättning

Ett grundläggande problem med dessa överlappande värderingar är att det är svårt att använda denna typ av totalvärdering för att motivera lönesättningen. Problemet kan belysas genom att vi försöker bestämma ett lönepåslag för medarbetarna B, C och J. Som vi ser i tabell 4 gällande totalprestationen placeras B och C respektive C och J in på samma värderingsnivå. Om vi använder detta värderingsresultat som underlag för lönepåslag gäller att B och C bör ges lika stort lönepåslag, annars missgynnas C, men samtidigt gäller att J bör ges samma lönepåslag som C, annars missgynnas J, eftersom J och C presterat lika bra. Detta får till följd att B, C och J måste ges lika stort lönepåslag. Problemet är dock att detta överlappande värderingsmönster uppkommer för alla sex nivåer för totalvärderingen. Detta får då till följd att alla elva medarbetare måste ges lika stort lönepåslag om vi utgår från principen att lika bra totalprestation bör ge lika stort lönepåslag. Med andra ord uppkommer ingen lönedifferentiering trots att vissa medarbetares totalprestationer uppenbart är olika bra. Detta paradoxala resultat kan dock lösas på olika sätt. Det sätt jag valde var att chefen upprepade den parvisa jämförelsen på ett lite annat sätt som undviker uppkomsten av överlappande värderingar av prestationerna.

Parvisa jämförelser utan överlappande värdering

För att undvika uppkomsten av överlappande värderingar upprepade chefen den parvisa värderingen med ett något annat tillvägagångssätt. Värderingsproceduren genomfördes dock som tidigare i två steg.

Steg 1: Delvärderingar

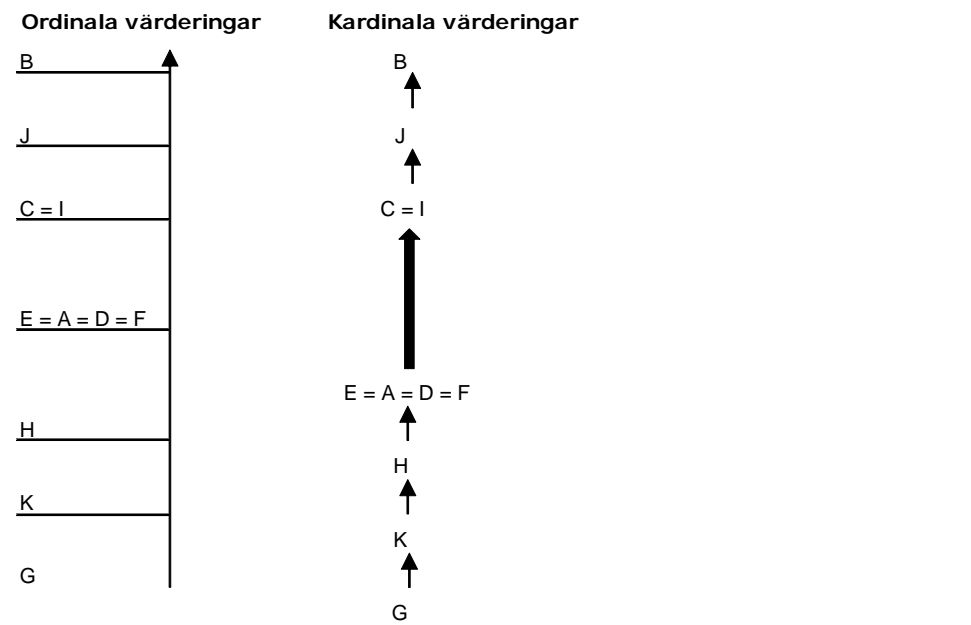
- Chefen värderar varje medarbetares prestation för ett lönekriterium i taget.

Den parvisa värderingen genomfördes genom att chefen först för varje lönekriterium valde ut en medarbetare vars prestation chefen intuitivt bedömde låg i mitten i förhållande till övriga medarbetares prestationer. För lönekriteriet *kvantitet/kvalitet* valde chefen ut medarbetare A. Därefter rangordnades de övriga medarbetarna i förhållande till A:s prestation. Då den konventionella metoden användes bedömde chefen att A:s prestation förtjänade omdömet *mer än bra*. Denna värdering kan kallas en absolut värdering i den meningen att värderingen inte baseras – åtminstone inte explicit – på en jämförelse med de andra medarbetarnas prestationer.

Det gäller alltså att de relativa värderingarna utgår från en absolut värdering av A:s prestation. Man kan säga att A:s prestation utgör en *referensprestation* för de övriga medarbetarnas prestationer. För att visualisera de relativa värderingarna av prestationerna fick chefen placera in A i mitten på en vertikal linje. Denna typ av visualisering är ett viktigt stöd då man ska göra intuitiva och subjektiva bedömningar. Därefter placerade chefen in de övriga medarbetarna på linjen som motsvarade chefens relativa värderingar av medarbetarnas prestationer. Samma procedur upprepades för de övriga tre kriterierna.

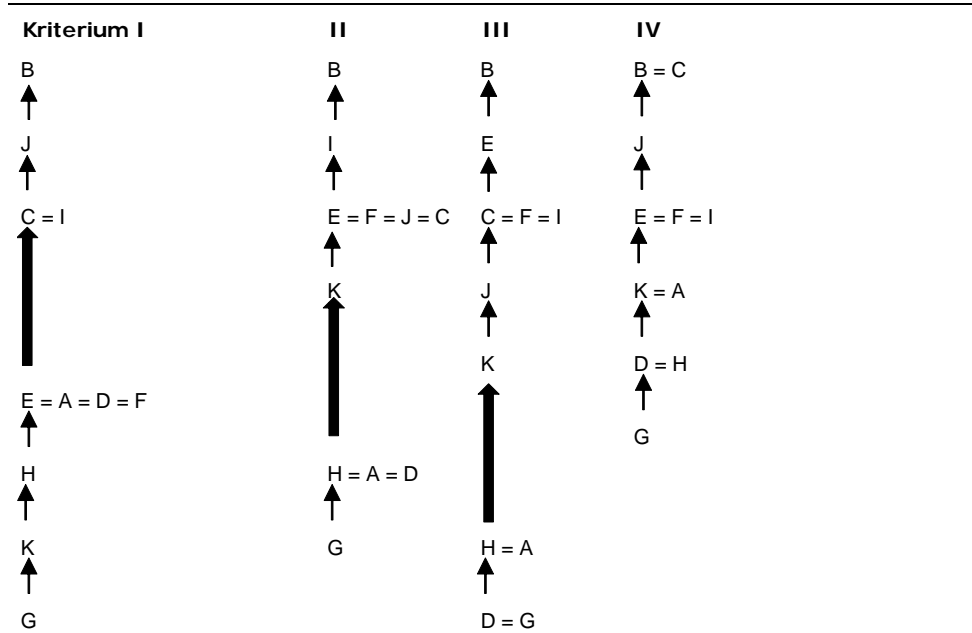
De relativa värderingarna genomfördes i två steg. Först bedömde chefen endast om en medarbetare var lika bra eller olika bra jämfört med en annan medarbetare, det vill säga chefen uttryckte endast så kallade *ordinala värderingar*. I nästa steg bedömde chefen om en medarbetare som placerats direkt ovanför en annan medarbetare på ”värderingslinjen” hade utfört en klart bättre eller en något bättre prestation än den andra medarbetaren, det vill säga chefen uttryckte *kardinala värderingar*. Resultatet av de ordinala och kardinala värderingarna för kriteriet *kvantitet/kvalitet* redovisas i figur 9.

Figur 9 : Ordinala och kardinala värderingar av prestation avseende kvantitet/kvalitet



Medarbetare B:s prestation värderades högst av chefen. B hade presterat något bättre än J som i sin tur hade presterat något bättre än C och I som hade presterat lika bra. En intressant värdering är att chefen bedömde att C och I hade presterat klart bättre än E, A, D och F avseende *kvantitet/kvalitet*. Det uppkommer alltså ett "prestationsgap" i värderingsmönstret för de elva medarbetarna. Detta kommer att vara viktigt då chefen ska sammanväga delvärderingarna till en totalvärdering. Samma värderingsprocedur upprepades för de övriga tre kriterierna. Resultatet redovisas i figur 10.

Figur 10 : Värdering av prestationsskillnader avseende lönekriterierna I–IV



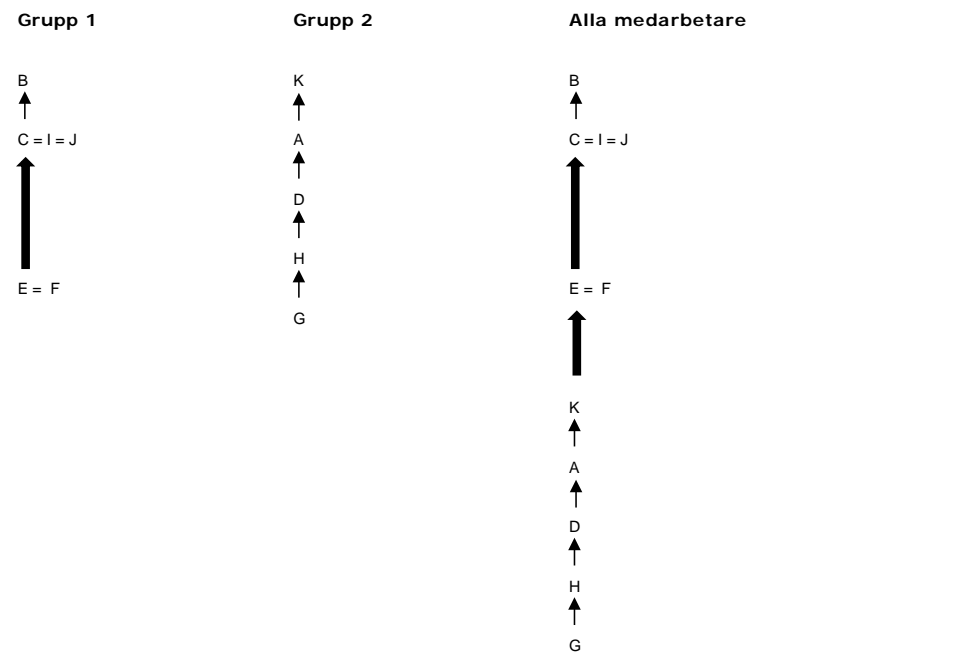
Som framgår av figuren bedömde chefen att det finns ett markant "prestationsgap" för de tre första kriterierna men inte för det sista kriteriet. I nästa steg sammanvägde chefen delvärderingen stegvis genom parvisa jämförelser.

Steg 2: Totalvärderingar

- Chefen sammanväger delvärderingarna till en totalvärdering.

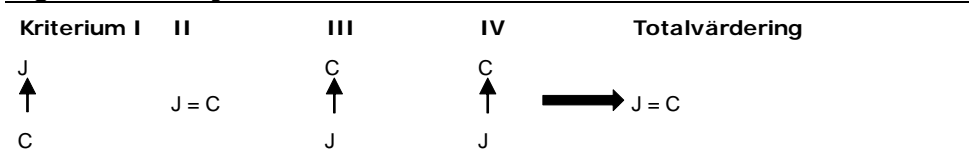
Ett mycket effektivt sätt att genomföra denna typ av kvalitativa sammanvägningar är att först skilja mellan svåra och enkla parvisa jämförelser som vi diskuterade i avsnittet Metoden parvisa jämförelser – några principer och värderingsuttryck. I detta fall kunde vi först konstatera, efter att ha studerat värderingsmönstren i figur 10, att varje medarbetare i gruppen {B, J, C, I, E, F} har utfört en bättre eller åtminstone lika bra prestation för alla kriterier jämfört med varje medarbetare i gruppen {A, H, K, D, G}. Genom att skilja mellan enkla och svåra parvisa jämförelser kunde alltså chefen hävda att varje medarbetare i den första gruppen hade utfört en klart bättre eller något bättre totalprestation än varje medarbetare i den andra gruppen. Denna observation medförde att sammanvägningen till en totalvärdering baserat på parvisa jämförelser kunde genomföras inom varje grupp för sig. Resultatet av den parvisa jämförelsen inom de båda grupperna redovisas i figur 11.

Figur 11 : Relativ värdering av medarbetarnas totalprestationer



Som framgår av figuren var resultatet av chefens sammanvägning av delvärderingarna inom den första gruppen att medarbetare B:s totalprestation bedömdes som bättre än de övriga fem medarbetarnas totalprestationer. Vi ser också att chefen bedömde att medarbetarna C:s, I:s och J:s totalprestationer var klart bättre än E:s och F:s totalprestationer. För att komma fram till dessa totalvärderingar skiljde först chefen mellan enkla och svåra parvisa jämförelser. Av figur 10 framgår att en parvis jämförelse mellan exempelvis B och E är en enkel jämförelse eftersom B:s prestationer bedöms som klart bättre än E:s prestation avseende kriterium I, och som åtminstone bättre än E:s prestationer avseende de övriga tre kriterierna. Det följer då rimligtvis att B:s totalprestation ska betraktas som klart bättre än E:s totalprestation. Ett exempel på två svåra parvisa jämförelser är jämförelserna mellan J och C respektive J och F som beskrivs i figur 12 och 13.

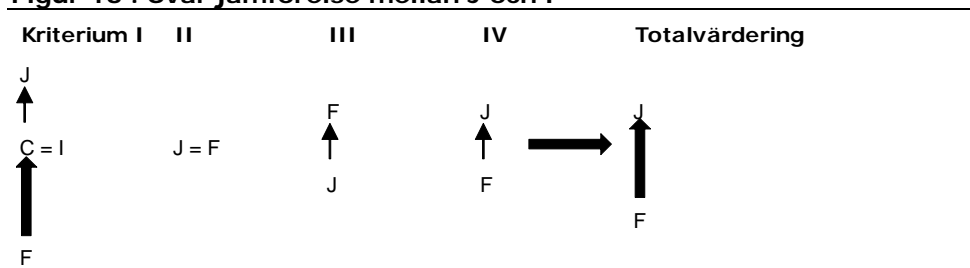
Figur 12 : Svår jämförelse mellan J och C



I figur 12 redovisas alltså endast värderingarna av J och C som de beskrivs i figur 10. Chefens totalvärdering var att J:s och C:s totalprestation bör betraktas som lika bra. Chefens motivering var att C hade presterat något bättre än J för kriterium III och IV. Detta vägdes i viss mån upp av att J hade presterat något bättre än C för det första kriteriet. Utifrån dessa delvärderingar och med hänsyn till den ofrånkomliga osäkerheten i subjektiva bedömningar bedömde chefen att C:s och J:s totalprestationer

var lika bra. Ett annat sätt att uttrycka totalvärderingen är att säga att det totalt sett inte fanns några tydliga prestationsskillnader mellan C och J som kunde rättfärdiga att deras totalprestationer var olika bra. Den andra svåra jämförelsen som redovisas i figur 12 uppkom mellan J och F.

Figur 13 : Svår jämförelse mellan J och F



Vid en närmare granskning av de relativa delvärderingarna av J och F var det enkelt för chefen att komma fram till totalvärderingen att J:s totalprestation var klart bättre än F:s totalprestation. Chefens motivering var att J hade presterat klart bättre än F för det första kriteriet eftersom J hade presterat något bättre än C och I som i sin tur hade presterat klart bättre än F. Det var endast för det tredje kriteriet som F hade presterat något bättre än J, vilket medförde att jämförelsen måste klassas som en svår parvis jämförelse. Att en parvis jämförelse först klassas som en svår parvis jämförelse innebär inte nödvändigtvis att sammanvägningen till en totalvärdering ställer till några större problem för chefen, något som illustreras av sammanvägningen i figur 13. Totalt uppkom sex svåra jämförelser inom den första gruppen av sex medarbetare.

Samma värderingsprocedur upprepades för den andra gruppen, där vi identifierade endast fyra svåra parvisa jämförelser mellan A och K, D och H, D och K samt H och K. Som framgår av figur 10 uppkom, till skillnad från i den första gruppen, inget tydligt prestationsgap i denna grupp.

I det sista steget utförde chefen en parvis jämförelse mellan E och F, som värderades lägst i den första gruppen, och K, som värderades högst i den andra gruppen. Som framgår av figur 10 är detta en enkel parvis jämförelse eftersom E och F hade presterat bättre än K för alla kriterier. Med hänsyn till osäkerheten i bedömningarna ansåg chefen att det var rimligt att bedöma att E:s och F:s totalprestationer endast var något bättre än K:s totalprestationer.

Olika metoder – olika resultat

Om vi jämför resultatet i figur 11 med resultatet i tabell 2 då den konventionella metoden användes kan vi notera *två väsentliga skillnader*.⁶ För det första uppkommer ett mer fingererat värderingsmönster med åtta värderingsnivåer till skillnad från tre nivåer då den konventionella metoden tillämpas. För det andra uppkommer markanta prestationsgap mellan vissa medarbetare. Detta kan inte

⁶ Att resultat av en värderingsprocedur påverkas av vilken metod som används har påvisats i ett antal studier av Kahneman och hans forskarkolleger. Se exempelvis kapitel 33 i "Tänka, snabbt och långsamt" av Daniel Kahneman.

uppkomma med den konventionella metoden eftersom prestations- skillnader är fixerade på förhand. Om de fixerade värderingsnivåerna dessutom poängsätts kommer prestationsskillnaderna att vara lika stora för varje steg på poängskalan, något som självklart inte motsvarar chefens subjektiva bedömningar. Detta demonstreras med all tydlighet av den parvisa jämförelsen.

Den fråga som nu infinner sig är hur chefen ska använda detta resultat för att fatta beslut om lönepåslag. Fallstudien omfattades dock inte av chefens beslut om lönepåslag. Ett skäl till denna avgränsning var att beslut om lönepåslag togs i samarbete med andra chefer på myndigheten, något som gjorde att vi av praktiska och tidsmässiga skäl måste avgränsa studien enbart till chefens värderingar av de elva medarbetarnas prestationer. Följande resonemang ska alltså tolkas som spekulationer om hur chefen kan resonera för att översätta värderingsresultaten till beslut om lönepåslag. Jag antar alltså här att chefen bedömer att endast prestationsskillnaderna mellan medarbetarna är relevanta för beslut om lönepåslag, det vill säga att andra faktorer antas sakna betydelse.

Om chefen utgår direkt från resultatet av totalvärderingen bör B få det högsta lönepåslaget följt av C och så vidare ner till G som bör få det lägsta lönepåslaget. Dessutom bör det uppkomma markanta skillnader i lönepåslagen mellan de medarbetare som har ett prestationsgap mellan sig. Ett annat sätt att resonera är att chefens lönepolicy är sådan att skillnader i lönepåslag kräver att det går att bedöma med betydande säkerhet att det finns ett tydligt prestationsgap mellan medarbetarna. Ett tydligt prestationsgap mellan två medarbetare innebär alltså att chefen, efter att noggrant ha reflekterat över den parvisa jämförelsen, känner sig övertygad om att prestationsskillnaderna mellan de båda medarbetarna är ett stabilt skäl för olika lönepåslag. Lönepolicyn medför alltså att det inte finns något skäl för olika lönepåslag för två medarbetare om den ena medarbetarens totalprestation bedöms som endast något bättre än den andra medarbetarens totalprestation. Om chefen skulle tillämpa denna lönepolicy innebär det att totalvärderingen (se sista kolumnen i figur 11) i slutänden endast kommer att utgöras av tre värderingsnivåer som kan motivera olika lönepåslag. I den högsta värderingsnivån placeras medarbetarna B, C, I och J. På nästa värderingsnivå placeras medarbetarna E och F, och på den lägsta värderingsnivån placeras medarbetarna K, A, D, H och G.

Subjektiva bedömningar – några kommentarer

Innan jag i nästa avsnitt presenterar chefens reflektioner och synpunkter på metoden parvisa jämförelser ska jag kortfattat diskutera två inte alltför ovanliga missförstånd om hur resultaten av denna typ av värderings- procedur ska tolkas. Det tycks vara en allmänt accepterad uppfattning att värderingarna av medarbetarnas prestationer baseras på subjektiva bedömningar, dock utan någon tydlig förklaring av vad som menas med subjektiva bedömningar. Det tycks också vara en allmän uppfattning att eftersom bedömningarna är subjektiva kan inte resultatet betraktas som något som kan vara objektivt sant eller falskt. Detta är dock en uppenbart

förhastad slutsats. Detta inses enkelt om vi tänker oss att två personer ska bedöma ett avstånd med hjälp av ögonmätt. Även om påståendena om avståndet baseras på subjektiva bedömningar skulle väl ingen förneka att det finns ett sant objektivet svar på frågan om avståndet. Det är alltså inte de subjektiva bedömningarna i sig som medför att resultaten av en bedömning inte kan betraktas som en eventuell objektiv sanning. Skälet till att resultatet av bedömningsprocedurer i individuell lönesättning inte kan betraktas som objektiva sanningar är att det som bedöms är *värdet av prestationer* för verksamhetens målsättning. Att två medarbetares totalprestationer bedöms som lika bra är ett *normativt ställningstagande*. Detta ställningstagande ska förstås som att chefen hävdar att medarbetarna *bör* ges lika stort lönepåslag utifrån sina prestationer. Chefens ställningstagande är alltså inte ett påstående om att vissa fakta föreligger, utan ett påstående om hur lönen bör sättas, vilket inte kan vara sant eller falskt. Påståendet om hur lönen bör sättas kan däremot vara mer eller mindre väl underbyggt. Detta leder över till nästa vanliga missförstånd om subjektiva bedömningar.

Detta missförstånd, som kan vara allvarligare för legitimiteten hos individuell lönesättning, är att subjektiva bedömningar är något som man inte på ett rationellt sätt kan rättfärdiga. Om en chef och en medarbetare är oeniga om chefens värdering av medarbetarens prestation är en vanlig uppfattning att denna oenighet inte är något som kan lösas med hjälp av rationella argument. Detta är också en förhastad och felaktig slutsats. Denna typ av oenighet kan dock inte lösas på samma enkla sätt som i exemplet ovan med subjektiva bedömningar av avstånd. Vid oenighet om avstånd kan detta enkelt lösas genom att man använder en välreglerad och objektiv mätmetod som får avgöra vem som har rätt. Vid oenighet om värderingar av prestationer finns självklart ingen välreglerad och objektiv mätmetod att rådfråga. Detta innebär dock inte att oenighet om värderingen i princip inte kan lösas med hjälp av en rationell och systematisk argumentation. Det finns dock inte utrymme här för att vi ska kunna fördjupa oss i frågan om hur man i princip bör gå tillväga för att finna rationella lösningar på oenigheter om värderingar av prestationer som grund för lönesättning.

En väg till lösningen av detta fundamentala problem för individuell lönesättning är att värderingarna bör baseras på systematiska och genomskinliga metoder så att det framgår klart för chefen vilka typer av beslut som måste fattas i värderingsproceduren. Det är möjligt att en utveckling av metoden parvisa jämförelser kan bidra till detta. En annan del i lösningen är att chefen utarbetar systematiska metoder för att samla in information om medarbetarnas prestationer under perioden mellan två lönerevisioner. Det är självklart viktigt att chefens bedömningar inte baseras på direkta felaktiga fakta om medarbetarnas prestationer som kan vara relativt enkla att kontrollera. Det är också självklart viktigt för att lönesystemet ska uppfattas som legitimt av medarbetarna att lönesättningen baseras på en tydlig lönepolicy.

Forskningsresultat om hur medarbetarnas attityder till individuell lönesättning formas utgör också ett viktigt skäl för att utveckla värderingsmetoder som ger ett bra stöd åt chefen. Forskning har nämligen visat att en viktig källa för medarbetarnas attityder till individuell lönesättning är hur de bedömer rimligheten hos lönepåslagen som deras kollegor får. Medarbetarna förefaller lägga stor vikt vid att informera sig om sina kollegors lönepåslag. Om en medarbetare finner en alltför stor diskrepans mellan sitt eget lönepåslag och kollegornas lönepåslag i förhållande till bedömningen av sin egen och kollegornas prestationer visar forskningen att negativa attityder till individuell lönesättning kan växa sig starka på en arbetsplats.⁷

⁷ I Stråberg (2010, s. 12–13) redovisas belägg för att det är väsentligt för uppkomsten av en positiv attityd till individuell lönesättning att medarbetarna uppfattar att det finns ett tydligt och rimligt samband mellan deras löneutveckling och deras prestation. Medarbetarna baserar ofta denna bedömning på en jämförelse med sina kollegors löneutveckling och prestationer.

Chefens reflektioner om metoden parvisa jämförelser

Fallstudien avslutades med att chefen fick ett antal frågor om den konventionella metoden och metoden parvisa jämförelser. I anslutning till några svar ger jag min egen tolkning av chefens uppfattning.

Fråga 1: I tabell 2 värderas medarbetarnas prestationer för varje lönekriterium med den verbala skalan: *utmärkt, mer än bra, bra* och *mindre bra*. Innan du värderade medarbetarna, hade du (eller ni) försökt beskriva nivåer på prestationer som ni anser krävs för att en medarbetare ska få ett visst omdöme? Eller baserade du (eller ni) värderingarna uteslutande på någon form av *intuitiva och icke-explicit redovisade* bedömningsgrunder?

Svar: Vi har inte försökt utforma explicita beskrivningar av prestationsnivåer för varje värderingskategori. Vårt skäl är att det inte förefaller meningsfullt att försöka ange mer eller mindre precisa prestationsnivåer för varje steg på den verbala skalan. Våra verbala värderingar baserades alltså på intuitiva uppfattningar av värdet på medarbetarnas prestationer.

Min tolkning: Det chefen förmodligen avser med att det inte är meningsfullt att försöka definiera olika prestationsnivåer är att varje lönekriterium är sammansatt av ett mer eller mindre stort antal aspekter på prestationen som beskrivs under lönekriteriet. Ett lönekriterium är med andra ord ett flerdimensionellt kriterium. Detta innebär att två medarbetare mycket väl kan ha presterat *olika* avseende varje aspekt på prestationen, men kan ändå bedömas ha utfört *lika bra* prestationer. Man kan säga att två prestationer som bedöms som lika bra kan vara olika avseende alla de aspekter som utgörs av prestationen. Det är uppenbart problematiskt att ange en någorlunda entydig prestationsnivå för varje steg på den verbala skalan för flerdimensionella lönekriterier.

Fråga 2: I tabell 2 ges exempelvis medarbetare C omdömet *utmärkt* för kriteriet *kvantitet/kvalitet*. Hur motiverade du denna bedömning? Jämförde du C:s prestation med exempelvis B:s och J:s prestationer som också fick omdömet *utmärkt*? Eller jämförde du C:s prestation med din subjektiva föreställning om vad som bör känneteckna en utmärkt prestation?

Svar: Min värdering baserades på någon form av intuitiv bedömning som i sin tur nog utgick från en mer eller mindre omedveten föreställning om vad som jag anser ska känneteckna en utmärkt prestation. Det är dock svårt att mer konkret ange vad jag baserar min bedömning på. Det är

möjligt att värderingen av C:s prestation omedvetet baseras på en jämförelse med B:s och J:s prestationer, men även på jämförelser med de andra medarbetarnas prestationer. Det som jag uppfattar som särskilt svårt med att ange värderingar av prestationer på en verbal skala är gränfallen mellan två värderingssteg.

Min tolkning: Chefen kan alltså inte mer precist ange grunden för bedömningen att C:s prestation är utmärkt och att prestationen är lika bra som B:s och J:s prestationer. Svårigheterna med gränfallen mellan två värderingskategorier indikerar också att värderingen kan vara relativt instabil. Detta problem uppkommer åtminstone inte i samma grad då metoden parvisa jämförelser används.

Fråga 3: I tabell 3 redovisas din direkta parvisa jämförelse av medarbetarnas prestationer avseende det första lönekriteriet: *kvantitet/kvalitet*. Var det svårt att göra denna jämförelse? Var det givande att reflektera över medarbetarnas relativa prestationer genom en direkt parvis jämförelse?

Svar: När jag väl hade förstått principen för metoden parvisa jämförelser var det relativt enkelt att genomföra de parvisa värderande jämförelserna av medarbetarnas prestationer. Metoden parvisa jämförelser tillförde ett annat och mer konkret perspektiv på prestationsvärderingen, något som var ett bra stöd för mina reflektioner om värdering av medarbetarnas prestationer.

Fråga 4: I tabell 4 redovisas resultatet av dina parvisa jämförelser avseende alla fyra kriterier och även avseende totalprestationen. Tyckte du att det var svårt att göra parvisa jämförelser av medarbetarnas totalprestationer? Anser du att det är väsentligt att först göra en parvis jämförelse avseende varje kriterium?

Svar: Även den parvisa jämförelsen av totalprestationer var tämligen enkel att utföra. Att jag uppfattade den som relativt enkel kan bero på att jag först utförde parvisa jämförelser för varje lönekriterium. Däremot uppfattade jag inte att mina parvisa jämförelser både avseende varje lönekriterium och avseende totalprestation gav upphov till överlappande värderingar (se tabell 3).

Fråga 5: I figur 5 anges dina parvisa jämförelser då du uttryckte din värdering av medarbetarnas prestationer på en "värderingslinje" för att undvika överlappande värderingar. I värderingssteget fick du också ange om prestationsskillnaden mellan två medarbetare direkt intill varandra på linjen var *något olika (något bättre än)* eller *klart olika (klart bättre än)*. Tyckte du att det gick att intuitivt motivera skillnaden mellan en något bättre prestation och en klart bättre prestation?

Svar: Jag upplevde inte att det var några större problem att bedöma om en prestationsskillnad mellan två medarbetare bör betraktas som något bättre eller klart bättre. De tre prestationsskillnader som jag bedömde som klart bättre avvek markant från de andra prestationsskillnaderna som jag bedömde som något bättre.

Fråga 6: Sammanvägningen till en totalvärdering baserades också på parvisa jämförelser. Hur uppfattade du detta tillvägagångssätt? Var denna sammanvägning mer transparent än sammanvägningen som baseras på en summering av poäng till en totalpoäng?

Svar: Den parvisa sammanvägningen till totalvärderingar uppfattade jag som den svåraste delen i metoden parvisa jämförelser. I detta värderingssteg är den konventionella metoden klart enklare.

Fråga 7: Med metoden parvisa jämförelser gör du i princip inga så kallade absoluta värderingar av medarbetarnas prestationer, utan endast relativa värderingar. Upplever du att det är något problem att i efterhand bedöma nivån på medarbetarnas prestationer?

Svar: Eftersom jag har god kunskap om medarbetarnas prestationer uppfattar jag inte att det är något problem att bedöma nivån på prestationerna och hur dessa nivåer kan översättas till lönebeslut.

Fråga 8: Vilka är för- och nackdelarna med metoden parvisa jämförelser? Tror du att metoden parvisa jämförelser skulle kunna vara ett bra komplement till den metod som ni använder för att värdera prestationer?

Svar: Den stora fördelen med metoden parvisa jämförelser, som jag ser det, är att den baseras på direkta jämförelser av medarbetarnas faktiska prestationer, som jag har en god kunskap om. Om metoden parvisa jämförelser utvecklas skulle den säkert åtminstone kunna vara ett bra komplement till den konventionella metoden. En nackdel med metoden parvisa jämförelser kan vara att den tycks förutsätta att det är ett mindre antal medarbetare som ska värderas.

Mina slutsatser om chefens svar

Sammantaget bedömer jag att den lönesättande chefen ansåg att metoden parvisa jämförelser var relativt enkel att tillämpa. Det mest tilltalande med metoden, enligt chefen, var att värderingarna baserades på faktiska prestationer som medarbetarna hade utfört och som chefen alltid försökte ha en god kunskap om.

Utifrån svaren på frågorna bedömer jag att metoden parvisa jämförelser har potential att utvecklas till en väl fungerande värderingsmetod som åtminstone kan komplettera de konventionella metoder som används vid individuell lönesättning idag.

Referenser

Blomskog, S. (2013), *Besluts- och tolkningsproblem i individuell lönesättning*, Saco-rapport.

Aleite, J. (2013), *Allt om lönekriterier ... och lite till: om val, utformning och tillämpning av lönekriterier*, Lars Åhnberg AB, Stockholm.

Bana e Costa, C.A., de Corte, J.M., Vansnick, J.C. (2005), "On the Mathematical Foundations of MACBETH", i Figueira, J., Greco, S., Ehrgott, M. (red.), *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, Springer, New York, s. 409–442.

Keeney, R.L, Raiffa, H. (1993), *Decision with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, Wiley, New York.

Stråberg, T. (2010), *Employee perspectives on individualized pay – Attitudes and fairness perceptions*, doktorsavhandling, psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Kahneman, D. (2011), *Tänka, snabbt och långsamt*, Volante, Stockholm.

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 cirka 650 000 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