

Centrala parterers syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning

Löneavtal 05 utgår från en lönesättning som är individuell och differentierad. En förutsättning för att en sådan lönesättning ska kunna fungera väl är att arbetsgivaren arbetat fram grundläggande och långsiktiga lönepolitiska riktlinjer för lönesättningen. Dessa riktlinjer måste vara kända och diskuterade med medarbetarna i organisationen för att bidra till det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat.

För att denna lönebildningsprocess ska bli framgångsrik förutsätts att parterna lokalt finner former för hur det lönepolitiska arbetet ska genomföras. I detta arbete finns ett antal beståndsdelar som det är särskilt viktigt att finna samsyn kring. De centrala parterna vill därför inledningsvis i nedanstående punkter peka på några viktiga delar av processen som ökar möjligheterna för en väl fungerande individuell lönesättning.

- Hur dialogen/informationen kring den av arbetsgivaren fastställda övergripande lönepolitiken ska genomföras.
- Vid arbetsgivarens löneanalys är det viktigt att grupper med liten lönespridning uppmärksammas och att lönespridningens betydelse för goda resultat beaktas.
- Att medarbetarna ges möjlighet till delaktighet i dialogen kring utformningen av de verksamhetsbaserade lönekriterierna t.ex. genom att utnyttja nuvarande samverkanssystemers möjligheter till dialog på arbetsplatserna.
- Att behovet av verksamhetsbaserad kompetensutveckling uppmärksammas liksom det positiva sambandet mellan denna och medarbetarens möjligheter att påverka sin egen löneutveckling.
- Formerna och förutsättningarna för genomförandet av de individuella samtalen samt eventuella handlingsplaner.
- Det är naturligt att i lönebildningsprocessen uppmärksamma också arbetstagare som är frånvarande p.g.a. sjuk- eller föräldraledighet.

Övergripande utgångspunkt ska även vara att lagstiftning om diskriminering beaktas.

Utöver detta ska följande särskilt beaktas:

Rollfördelning

Arbetsgivare har olika förutsättningar för hur lönebildningsprocessen drivs. Oavsett storlek och organisatoriska indelningar förutsätts dock en tydlighet i uppdrag och ansvar för respektive nivå. I detta ligger också att chefens uppdrag och ansvar i löneprocessen tydliggörs.

Tidplan för löneöversynsarbetet

Ett individuellt lönesystem förutsätter avstämningar och uppföljningar. Därför är det naturligt att även löneöversynen återkommer årligen. Genom en god planering kan respektive löneöversyn slutföras innan tidpunkten för ikraftträdande.

Analys av löner

Löneavtal 05 förutsätter att arbetsgivaren bl.a. kartlägger och analyserar sina löner som underlag till överläggning inför löneöversyn. Därutöver kräver jämställdhetslagen kartläggning och analys ur jämställdhetssynpunkt.

Lönerelationerna mellan och inom olika yrkesgrupper avspeglar arbetsgivarens ställningstaganden. Därför är det en viktig förutsättning att de förtroendevalda diskuterar och tar ställning till rådande och önskvärda lönerelationer.

Kartläggning och analys av olika arbeten/yrken som visar lönenivåer/lönespridningar mellan grupper och lönespridningar inom grupper görs utifrån lönepolitisk synpunkt, samt utifrån skillnader i lön kvinnor/män respektive skillnader i lön kvinno-/mansdominerade grupper.

Kartläggning och analys följs sedan av en handlingsplan grundad på arbetsgivarens ställningstaganden. Handlingsplanen med koppling till den egna lönepolitiken utvisar arbetsgivarens önskvärda lönerelationer och lönespridningar inför kommande löneöversyner utifrån verksamhetens mål och behov.

Det är väsentligt att se analys av löner och den därpå bestämda handlingsplanen tillsammans med arbetsgivarens övriga ambitioner och prioriteringar samt konsekvenser av diskrimineringslagstiftning som en hel-

het. Detta möjliggör för arbetsgivaren att redan i budgetarbetet ta ett helhetsgrepp på olika verksamheters totala behov av åtgärder.

Grunden för att få acceptans för lönebildningen hänger både samman med en konsekvent tillämpning av lönepolitiken och delaktighet för de anställda.

Inför löneöversyn

Inför löneöversyn är det angeläget att genomföra en analys av vilka behov av löneökningar som finns med avseende på arbetstagarnas bidrag till verksamhetsförbättringar, behov av nyrekrytering, möjlighet att behålla personal, graden av måluppfyllelse, behov av lönerelationsförändringar o.s.v. Med utgångspunkt från resultatet av denna analys, Löneavtalets § 1 och den egna lönepolitiken görs en samlad lönepolitisk bedömning av arbetsgivaren. Det är först därefter, med ovan angivna seriösa prövningar som grund, möjligt att göra en bedömning av löneökningsbehovet.

Överläggning

En överläggning som är väl förberedd av arbetsgivaren ökar graden av tydlighet och därmed tilltron till arbetsgivaren som lönesättare. Ett aktivt deltagande av såväl arbetsgivar- som arbetstagarpart bidrar verksamt till att önskvärd tydlighet uppnås.

Samtal

Individuell lönesättning i allmänhet och Löneavtal 05 i synnerhet förutsätter att samtal förs med arbetstagare om uppställda mål, resultat och koppling till lön. Detta förutsätter att arbetsgivaren tydliggör krav, förväntningar, uppsatta mål och följer upp resultatet. Likaså att verksamhetsmålen är diskuterade i organisationen och bland medarbetarna.

I samtalet formulerar chef och medarbetare bl.a. de individuella mål och de krav och förväntningar som finns från bådas sidor. Vidare sker en uppföljning av åstadkomna resultat så att kopplingen till lön kan göras.

I en löneöversyn enligt modellen chef-medarbetare är det av särskild betydelse att tydlighet finns om det samtalstillfälle där arbetsgivaren lämnar förslag till ny lön. Graden av förståelse för förslaget till ny lön hänger

samman med hur väl arbetsgivaren tydliggör motiven liksom hur dialogen genomförs.

En individuell lönesättning kräver chefer med tydlighet såväl i målbeskrivningen som sitt sätt att sätta lön.

Avstämning

I en löneöversyn enligt modellen chef-medarbetare är avstämningen det tillfälle där arbetsgivarpart och arbetstagarpart stämmer av det garanterade utfallet och analyserar löneöversynsprocessen. Som en del i denna eftersträvas samsyn kring sambandet mellan överläggning och resultat av löneöversyn t.ex. gällande diskrimineringsfrågor.

Svag eller ingen löneutveckling

Det är naturligt att ägna mer kraft åt utvidgade och fördjupade insatser för de arbetstagare som inte når uppsatta mål. Arbetsgivare måste ge arbetstagare en möjlighet att kunna påverka sin egen löneutveckling. Svag eller utebliven löneökning över tid ska för den enskilde vara något som framgått och motiverats i dialog mellan arbetstagare och chef.

För att åstadkomma förändring är det naturligt att utifrån en handlingsplan göra återkommande uppföljningar i syfte att nå en bättre måluppfyllelse. Avsikten är att lägga grunden för en bättre löneutveckling eller finna alternativa vägar för den anställdes fortsatta arbetsliv. Såväl arbetsgivare som arbetstagare har ansvar för att handlingsplan och uppföljning kommer till stånd.

Löneutveckling för äldre arbetstagare

I ett personalförsörjningsläge där verksamheterna står inför stora pensionsavgångar och därmed sammanhängande rekryteringssituation är det av stor vikt att arbetsgivarna tar till vara och utvecklar samtliga arbetstagare. Genom att söka bibehålla engagemang och motivation även för/hos de äldre arbetstagarna ökar förutsättningarna för fortsatt verksamhetsutveckling. Därvid kommer deras erfarenhet och kompetens att öka möjligheterna att nå målen för verksamheterna.

Det är därför väsentligt att såväl ur lönespridnings- som personalförsörjningssynpunkt uppmärksamma de äldre arbetstagarna.