



Individuell lönesättning

EN PROCESS

Förord

De centrala kollektivavtalen om lön har utvecklats från att de centrala parterna styrde lönebildningen till att ge möjligheter till de lokala arbetsgivarna att belöna de medarbetare som bidrar till verksamhetens utveckling. Därmed har möjligheter också skapats för medarbetarna att påverka sin löneutveckling.

Genom Löneavtal 00 har parterna tagit ytterligare ett steg i avregleringen av de centrala styrningarna. Löneavtal 00 innebär att arbetsgivarens ansvar för lönebildningen tydliggörs ytterligare. Framgång i arbetet förutsätter dock en bred dialog med och delaktighet från såväl medarbetare som fackliga organisationer.

Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås.

Skriften ”Individuell lönesättning – en process” är ett komplement till Löneavtal 00 och ett dokument från Svenska Kommunförbundet. Skriften är inte en del av kollektivavtalet. Det är vår förhoppning att den ska bidra med tankar i arbetet med lönepolitiken och vara ett underlag för vidare diskussioner om den lokala lönebildningen i kommunerna.

Staffan Löwenborg

Svenska Kommunförbundet
Förhandlingssektionen

© Svenska Kommunförbundet

Upplaga: 0.000 ex, april 2000

Text: Håkan Brodin/Ken Johnsson

Form: Maria Westberg, Ordförandet

Tryck: Alfa Print, Sundbyberg

Innehåll

- 1 Förord
- 4 Utgångspunkter
- 5 Lönebildning
- 5 Vad ska åstadkommas – verksamhetsmålen
- 6 Lönepolitik
- 7 Dialog och medarbetarsamtal
- 8 Individuell lönesättning – en process
- 9 Utvärdering
- 10 Handlingsplan
- 11 Rollfördelningen och samverkan
- 12 Närmaste chef
- 12 Verksamhets-/förvaltningsnivå
- 13 Centrala personalfunktionen – motsvarande
- 14 Kommuncentral nivå
- 15 De lokala fackliga organisationerna
- 16 Till sist...

Utgångspunkter

Över 25 procent av antalet sysselsatta på arbetsmarknaden är verksam i den kommunala sektorn (kommuner och landsting). Lönebildningen på det kommunala området med ca 1,1 miljon anställda har därför stor samhällsekonomisk betydelse. De kommunala arbetsgivarna har i och med detta ett stort ansvar för lönebildningen.

Den demografiska utvecklingen i samhället gör att de kommunala arbetsgivarna har ett stort behov av att kunna rekrytera personal för att klara framtida efterfrågan på de kommunala verksamheterna. Att trygga personalförsörjningen på kort och lång sikt blir därför ett allmänt mål för lönebildningen. En väl fungerande lönepolitik bidrar till att arbetsgivaren kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare.

Många kommuner har underskott i sin ekonomi samtidigt som kommuninnevånarna inom många områden efterlyser såväl volym- som kvalitetshöjningar. Det ställer stora krav på både effektivitet- och produktivetsförbättringar vilket i sin tur är grunden för löneökningarna.

Löneavtal 00 skapar möjligheter för arbetsgivare att belöna medarbetare som bidrar till effektivitets-, produktivets- och kvalitetsförbättringar. Lönesättningen blir ett medel för att nå målen för verksamheterna.

Individuell och differentierad lönesättning bidrar till att:

- Lyfta fram individen och utgår från att medarbetaren får ta ett eget ansvar.
- Skapa förutsättningar för inflytande och självständighet i arbetet.
- Öka medarbetarens möjligheter till lärande och personlig utveckling.
- Öka medarbetarnas motivation och förbättra arbetsresultatet.
- Ge bra förutsättningar för att leva upp till kommuninnevånarnas krav på verksamheten.

Lönebildning

I den lokala lönebildningen ansvarar arbetsgivaren för att de totala löneökningarna, utfallet, i kommunen speglar kommunens ekonomiska förutsättningar, verksamheternas resultat och rekryteringssituationen. Men det är värdefullt om de fackliga organisationerna kan bidra med sina kunskaper och erfarenheter från verksamheterna.

Efter dialog med medarbetarna kan arbetsgivaren sedan fördela utfallet till individer utifrån medarbetarnas resultat och bidrag till verksamhetsutvecklingen. Därför är det viktigt att även medarbetarna tar ett ansvar och reflekterar över och värderar sin arbetsinsats.

Lönebildningen måste bli en naturlig del i verksamheten precis på samma sätt som budgetarbetet är det idag. I likhet med budgetarbetet behöver lönebildningen bestå av återkommande utvärderingar och planer för framtiden. Planer med både ett kort- och ett långsiktigt perspektiv.

Arbetet med den lokala lönebildningen blir aldrig klart. Nya chefer och nya medarbetare måste introduceras i kommunens lönebildning. Nya prioriteringar och nya ekonomiska förutsättningar gör att utvecklingsarbetet med lönebildningen behöver pågå kontinuerligt.

Vad ska åstadkommas – verksamhetsmålen

Individuell och differentierad lönesättning handlar inte bara om lön utan lika mycket om vikten av att arbetsgivaren tydliggör krav, förväntningar, uppsatta mål och följer upp resultat. Lön och mål-

uppfyllelse blir i processen en spegling av varandra. Därför är det viktigt att varje medarbetare får kännedom om målen för verksamheten och vet vad som ska åstadkommas.

Det är verksamheten och de politiskt uppsatta målen om inriktning, omfattning och kvalitet som är utgångspunkten för arbetsgivarens lönebildning. Vad som ska åstadkommas bestäms ytterst av de förtroendevalda.

Att ha inflytande över arbetet och möjlighet att påverka sin arbetsituation har stor betydelse för motivationen och därmed arbetsprestationen. En individuell och differentierad lönesättning utgår ifrån att individen får ta eget ansvar och får inflytande över sin arbetssituation. Om varje medarbetare får möjlighet att anlägga en helhetssyn och kan se sin arbetsuppgift i ett större sammanhang ökar motivationen i arbetet.

Därför behöver verksamhetsmålen vara diskuterade i organisationen och bland medarbetarna. Det måste vara tydligt för alla vad som ska åstadkommas. De övergripande målen måste brytas ner på arbetsplatsen och kopplas till varje medarbetares specifika arbetsuppgift.

Lönepolitik

Löneavtal 00 utgår ifrån en lönesättning som är individuell och differentierad. En förutsättning för att en sådan lönesättning ska kunna upplevas som rättvis är att arbetsgivaren arbetat fram grundläggande och långsiktiga lönepolitiska riktlinjer för lönesättningen. Dessa riktlinjer måste vara kända och diskuterade med medarbetarna i organisationen. Det är sedan viktigt att riktlinjerna följs upp och hålls levande.

Lönepolitiken ska vara aktuell. Förändras till exempel kommunens ekonomiska förutsättningar eller politiska prioriteringar måste även lönepolitiken motsvara de förändringarna. I de delar lönepolitiken förändras ska de också kommuniceras med medarbetarna.

Lönepolitiken utgår från verksamhetsmålen. Verksamhetsmålen uttrycker kommunens förväntningar på medarbetarna och lönepolitiken visar kommunens värderingar om vad som ska belönas. Lönepolitiken omfattar alla medarbetare och varje arbetsplats måste diskutera vad de lönepolitiska riktlinjerna innebär för den egna verksamheten.

Dialog och medarbetarsamtal

En individuell och differentierad lönesättning förutsätter en kontinuerlig dialog mellan lönesättande chef och medarbetare. Dialogen måste fungera för att lönesättningen ska få legitimitet och acceptans. Medarbetarna ska veta vad som förväntas av dem och vilka kriterier som lönesättningen utgår ifrån. Medarbetarsamtal är ett sätt att skapa en god kommunikation.

I medarbetarsamtalet formulerar närmaste chef och medarbetaren bl.a. de individuella målen och de krav och förväntningar som finns från bådas sidor. Samtalet innebär även en utvärdering av åstadkomna resultat så att medarbetarna får en återkoppling från sin chef på det arbete som utförts.

Chef och medarbetare behöver göra en analys av vilka behov som finns av kompetensutveckling utifrån förändrat arbetsinnehåll eller av andra skäl. Det är sedan viktigt att lönepolitiken kan stimulera medarbetarna att bredda och fördjupa sin kompetens. En sådan stimulans nås genom att belöna resultatet i arbetet.

Individuell lönesättning syftar bl.a. till att uppmärksamma individen. Då är ett enskilt samtal med närmaste chef som rör den egna arbetsinsatsen, arbetssituationen och lön en förutsättning. Det finns naturligtvis många frågor som med fördel även kan diskuteras i grupper och arbetslag vilket är ett bra komplement till det enskilda samtalet och den allmänna dialogen i vardagen.

En arbetsgivare som tillämpar individuell och differentierad lönesättning kännetecknas mer av målstyrning och delaktighet från medarbetarna än regel- och detaljstyrning. Arbetsplatser som ger utrymme för reflektioner och dialog och där alla gemensamt kan dra slutsatser av det som presterats, kan bli utvecklande arbetsplatser för lärande. Det stimulerar till effektivitets- och produktivitetsutveckling.

Individuell lönesättning – en process

Lönen är inte någonting som endast bestäms en gång om året i samband med löneöversyn. Lönesättningen är en process som pågår hela året. När närmaste chef och medarbetare regelbundet för en dialog om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön blir lönesättningen bara en naturlig bekräftelse på den dialogen.

För många chefer kan lönesättning ta mycket tid i anspråk. Framförallt för dem som har många att lönesätta och genomföra medarbetarsamtal med – i synnerhet i början. När formerna infunnit sig och lönesättningen blir en del i verksamheten finns möjligheten att skörda frukterna av allt arbete man investerat i.

Det är så det lönepolitiska arbetet ska ses, som en investering i medarbetarna och därmed verksamheten. Lönekostnadernas andel av verksamhetskostnaderna är ett bra motiv för en sådan investering.

Arbetet med individuell och differentierad lönesättning är inget mål i sig utan ett sätt att nå målen med verksamheten. Lönesättningen är tänkt att användas som ett medel vilket uppmuntrar och belönar bra resultat.

Om arbetsgivaren uppmärksammar och belönar goda prestationer innebär det också att den enskilde medarbetaren uppmärksammas. Samtidigt som lönen kan leda till hög motivation och bra arbetsresultat ger individuell och differentierad lönesättning medarbetarna en möjlighet att påverka sin egen löneutveckling.

Utvärdering

För att en målstyrning ska fungera på ett bra sätt måste arbetsgivaren följa upp och utvärdera verksamheternas resultat. Utvärderingen bildar sedan en grund för de lönepolitiska prioriteringarna mellan verksamheterna. Men det räcker inte att bara se till verksamheternas resultat utan hänsyn måste också tas till rekryteringsmöjligheterna.

Chefernas och medarbetarnas erfarenheter av lönesättningen är viktigt att få belyst. I medarbetarsamtalet har chefen en möjlighet att få synpunkter på hur det lönepolitiska arbetet utvecklats i kommunen. Vad har varit bra respektive dåligt? Anser medarbetarna att chefen kunnat motivera sin bedömning och att de blivit lönesatta på riktiga grunder? Upplever alla att de förstår definitionen av lönesättningskriterierna? etc.

Väl genomförda utvärderingar är en investering för framtiden. De första utvärderingarna tar förmodligen mer tid i anspråk än de senare. Upparbetade rutiner och mer erfarna chefer underlättar successivt både utvärderingen och lönesättningen. Och när de fackliga organisationerna får följa arbetet med utvärderingen skapas förutsättningar för större förståelse för de lönepolitiska prioriteringarna.

Handlingsplan

Utvärderingen ger ett underlag för handlingsplanen, en plan med policys och riktlinjer som visar de lönepolitiska prioriteringarna.

Utgångspunkten för lönepolitiken är att det ska löna sig att göra ett bra jobb och om medarbetaren bidrar till verksamhetens utveckling ska även hon/han kunna räkna med en god löneutveckling.

Om det till exempel uppstår svårigheter att behålla personal är det viktigt att satsa på de medarbetare som gör ett bra jobb och värna deras löneutveckling samt möjlighet till karriärutveckling. Och i samband med nyrekryteringar är det viktigt att tänka på att nyanställdas löner inte leder till en sammanpressning av lönerna. Skillnaderna i erfarenhet och prestation måste fortfarande avspeglas i lönerelationerna.

Lönerelationerna mellan yrken avspeglar bland annat kommunens värderingar. Lönerelationerna måste även kunna hantera rekryteringssituationen och möjligheten till löneutveckling för olika yrken. Samtidigt måste de krav som Jämställdhetslagen och arbetsrättslig lagstiftning i övrigt ställer på arbetsgivaren finnas med i kommunens avvägningar av de lönepolitiska prioriteringarna i handlingsplanen.

I dialogen mellan chef och medarbetare kan handlingsplanen vara en bra utgångspunkt. Men den är också ett bra underlag för överläggningarna med de fackliga organisationerna inför kommande löneöversyner.

Det innebär att förhandlingar mellan fackliga organisationer och kommunen inte styr utfallet och de lönepolitiska prioriteringarna. Utfallet beror istället på vad varje medarbetare och varje arbetsenhet har presterat och vilka rekryteringsmöjligheter och rekryteringsbehov som finns.

Dessa och andra avvägningar avgör hur arbetsgivarens formulerar sin handlingsplan.

Rollfördelningen och samverkan

Medarbetarnas prestationer och det kunnande som medarbetarna bidrar med i verksamhetsutvecklingen ska belönas av arbetsgivaren. Det innebär en annorlunda rollfördelning än ett system där förhandlingar mellan arbetsgivare och fackliga organisationer avgjorde löneutvecklingen för enskilda individer.

Rollfördelningen mellan olika aktörer som berörs av lönebildningsfrågan ser antagligen olika ut i olika kommuner. De egna förutsättningarna måste få styra hur arbetet ska organiseras. Men det krävs att både kommunstyrelse, chefer, medarbetare och de fackliga organisationerna engagerar sig i arbetet. Var och en har sin roll att fylla och alla har ett ansvar för att lönebildningen ska bli framgångsrik.

Ur ett arbetsgivarperspektiv ska lönepolitiken vara densamma oavsett vilken facklig organisation medarbetaren tillhör eller om hon/han väljer att vara oorganiserad. Det är dock värdefullt för verksamheten att löne- och personalpolitiska frågor hanteras i samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och medarbetare. Ökad samverkan ökar förutsättningarna för en bättre fungerande verksamhet.

Närmaste chef

Närmaste chef har en mycket viktig roll i ett system med individuell och differentierad lönesättning. Lönepolitiken, medarbetarsamtalen och utvärderingen ger närmaste chef ett underlag för den individuella och differentierade lönesättningen. Cheferna måste sedan få den kunskap och det stöd som krävs för att hantera lönesättningen.

Närmaste chef har kunskap om medarbetarnas resultat och avgör därför lönen på individnivå. Det är hon/han som har medarbetarsamtal. Tillsammans med medarbetarna kan chefen skapa förståelse för de kriterier som ska gälla för lönesättningen på just den arbetsplatsen. Kriterier som utgår från kommunens grundläggande lönepolitik.

Närmaste chef är också medarbetare som ska lönesättas och även ha samma möjlighet till samtal med sin chef som hon/han förutsätts ge sina medarbetare. Det bör gälla för alla chefer i kommunen.

Verksamhets-/förvaltningsnivå

Förvaltningschefen kan ha det övergripande ansvaret för lönebildningen inom sin förvaltning/verksamhet och kan då samverka med de fackliga organisationerna i övergripande lönebildningsfrågor inom sin verksamhet. En viktig uppgift blir då att, tillsammans med den centrala personalfunktionen/motsvarande, se till att alla chefer har den utbildning som erfordras för att kunna fullfölja intentionerna i det lönepolitiska arbetet.

Förvaltningschefen kan delta i arbetet med lönepolitiken och i diskussioner om lönepolitiska prioriteringar och bedöma verksamhetens behov. Förvaltningschefen kan också diskutera med bland annat kommunledningen om verksamhetens utveckling. Förvaltningschefen bör även utvärdera resultatet av löneöversynerna i sin förvaltning och vara ett stöd för de lönesättande cheferna.

Centrala personalfunktionen motsvarande

Centrala personalfunktionens roll kan bli att vara den sammanhållande länken i hela det lönepolitiska arbetet. Det är denna enhet som då för de övergripande diskussionerna med de fackliga organisationerna och förvaltningarna kring hela lönebildningen och kan följa upp den ur ett kommunperspektiv.

Centrala personalfunktionen kan sedan ge ett underlag till de förtroendevalda som ska besluta om de lönepolitiska prioriteringarna. Underlaget kan bland annat vara lönerelationerna mellan yrken, verksamheter och förvaltningar och de avvägningar förtroendevalda behöver ta ställning till. Avvägningar utifrån bland annat övergripande resultat, rekryteringssituationen och möjligheten till löneutveckling.

Tillsammans med de fackliga organisationerna kan personalfunktionen följa upp de lönepolitiska spelreglerna och ansvara för att lönepolitiken är aktuell.

Den centrala personalfunktionen kan även vara den enhet på kommuncentral nivå som genomför överläggningen/överläggningarna enligt löneavtal 00 och som ska genomföras inför varje löneöversyn.

I dessa överläggningar redovisar arbetsgivaren de övergripande ställningstaganden som ligger till grund för kommande löneöversyn. Arbetsgivaren redovisar underlaget för sina bedömningar och motiverar de lönepolitiska prioriteringar och de fackliga organisationerna kan komma med synpunkter.

En ökad förståelse för arbetsgivarens motiv och en diskussion om bedömningar och avvägningar skapar bra förutsättningar för en acceptans av arbetsgivarens prioriteringar.

Centrala personalfunktionen kan också inta en medlande roll i det fall kommunikationen mellan enskilda medarbetare och lönesättande chef inte fungerar. Arbetsgivaren behöver skapa en beredskap för att kunna hantera sådana situationer.

Kommuncentral nivå

Den politiska ledningen i kommunen bör ta fram en kommunövergripande lönepolitik och det är de politiskt fasställda verksamhetsmålen som är utgångspunkten för den övergripande lönepolitiken. De förtroendevalda kan även ansvara för att följa upp och utvärdera resultatet av lönebildningen.

Utöver delaktigheten och engagemanget så ligger på de förtroendevalda att fastställa de slutgiltiga lönepolitiska prioriteringarna inför den kommande löneöversynen. Bland annat utifrån ekonomiska och verksamhetsmässiga aspekter och med hänsyn taget till effektivitets- och produktivitetsförbättringar och rekryteringsmöjligheter.

De lokala fackliga organisationerna

I ett system med individuell och differentierad lönesättning och där närmaste chef, efter samtal med medarbetarna, sätter lön har den lokala fackliga organisationen fortfarande en viktig roll. Den blir däremot annorlunda jämfört med ett system där förhandlingar mellan arbetsgivare och fack avgjorde det sammanlagda utfallet och löneutvecklingen för enskilda medarbetare.

För arbetsgivarna är det värdefullt om de fackliga organisationerna är delaktiga i arbetet med lönebildningen och kan vara samtalspart och delta i diskussionerna om lönepolitiken och verksamhetens utveckling. En positiv utveckling av verksamheterna innebär ju också att möjligheterna för medarbetarna att få en bra löneutveckling ökar.

Merparten av de lokala fackliga organisationernas arbete finns därför antagligen i det förberedande arbetet. Det innebär bl.a. att föra en dialog med arbetsgivaren om innehållet i den generella lönepolitiken och de övergripande kriterierna för den individuella lönesättningen. Dessutom bör de fackliga organisationerna i samband med överläggningarna inför löneöversynen granska arbetsgivarens ställningstaganden och ge synpunkter utifrån medlemmarnas perspektiv.

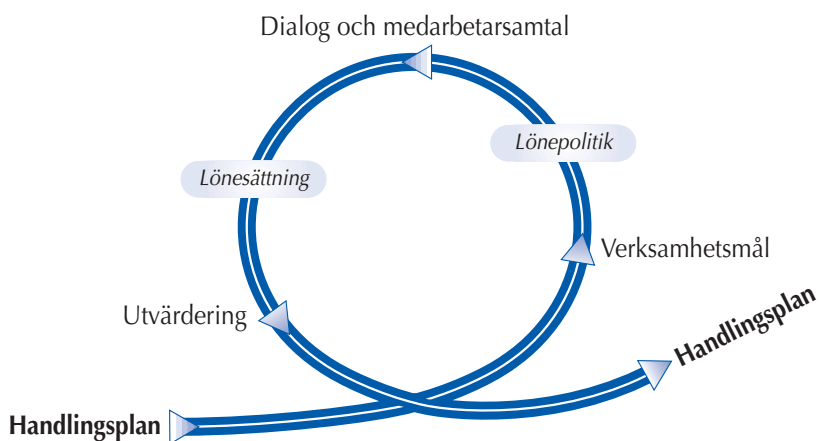
Organisationerna bör även granska att arbetsgivaren följer sin lönepolitik och följa utvärderingen av om uppställda resultat har nåtts. De fackliga organisationernas roll borde dessutom vara att kvalitetsgranska lönepolitiken regelbundet.

Till sist...

Sveriges kommuner är olika. Både de demografiska och ekonomiska förutsättningarna varierar och kommunerna väljer att organisera verksamheten på olika sätt. Därför måste varje kommun utveckla sin egen process med lönebildningen som är anpassad efter de egna förutsättningarna.

Tydlighet – Delaktighet – Uppföljning

Det sammanfattar de övergripande tankarna bakom skriften ”Individuell lönesättning – en process” och kan illustreras av nedanstående bild. Det kan vara en bra utgångspunkt i det lokala arbetet med lönebildningen.



Ytterligare exemplar av skriften:

Individuell lönesättning

En process

kan beställas från:

Kommentus Förlag litteratur

117 99 Stockholm

Tel: 08-709 59 90

Fax: 08-709 59 80

ISBN 91-7099-900-7

Pris: 50 kr/st, vid beställning av 5 ex eller fler 25 kr/st. Moms och frakt tillkommer.