


Lönen som styrmedel

STÖD TILL MYNDIGHETSLEDNINGEN I VERKSAMHETSUTVECKLINGEN



Utgiven av Arbetsgivarverket 2010 |  Arbetsgivarverket

Produktion & grafisk form: Arbetsgivarverket

Tryck: Tabergs Media Group STHLM

Fotografi: Getty Images

Lönen som styrmedel

– stöd till myndighetsledningen i verksamhetsutvecklingen

Har du råd att avstå?

En effektiv statlig verksamhet kräver ett effektivt utnyttjande av myndighetens resurser. Löner och andra anställningsvillkor utgör för de flesta statliga arbetsgivare verksamhetens största utgiftspost och måste användas på det sätt som bäst gagnar verksamheten. Genom att fullt ut utnyttja potentialen i den lokala lönebildningen har en arbetsgivare mycket att vinna. Omvänt kan en mindre lyckad lönebildning betyda onödigt höga arbetskraftskostnader och därtill en sämre måluppfyllelse i verksamheten.

Lönen som styrmedel

Utformningen av löner och andra anställningsvillkor utgör ett kraftfullt verktyg i verksamhetsstyrningen. Kopplingen mellan lön, motivation och arbetsresultat utgör en drivkraft för den enskilde medarbetaren och skapar därmed engagemang. När varje medarbetares lön speglar det åstadkomna resultatet ställt mot de mål som finns uppställda i verksamheten har lönen blivit det styrmedel vi eftersträvar.

Att styra genom lönesättande samtal

Medarbetarens lön grundar sig på ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad, skicklighet och resultat. Lönen sätts individuellt, utifrån tydliga kriterier som grundar sig på verksamhetens mål. Vilka är mest lämpade att diskutera resultat och lön om inte den närmaste chefen och medarbetaren?

I det lönesättande samtalet sker dialogen direkt mellan dem som har bäst kunskap om medarbetarens resultat och skicklighet ställt mot verksamhetsmålen. Genom att använda lönesättande samtal ges möjlighet till en än tydligare koppling mellan lön och verksamhet. Det lönesättande samtalet blir då ett viktigt verktyg för chefer att genom lönesättningen styra verksamhetsutvecklingen i en önskvärd riktning genom att belöna de prestationer som leder till positiva resultat ställt mot verksamhetsmålen.

De flesta medarbetare vill själva få möjlighet att diskutera sina resultat och sin lön med sin närmaste chef. Därför uppfattas lönesättande samtal oftast som ett bättre sätt att bestämma lönen än traditionella löneförhandlingar där andra diskuterar hur medarbetaren ska lönesättas.

Attraktiv arbetsplats

Statliga arbetsgivare måste kunna rekrytera och behålla medarbetare med den kompetens som verksamheten behöver på kort och på lång sikt. Ökad konkurrens om kvalificerad arbetskraft till följd av generationsväxling och ökad rörlighet på arbetsmarknaden ställer nya krav på arbetsgivarna. Hur myndigheterna hanterar sin kompetensförsörjning får allt större betydelse för effektiviteten i verksamheten. Alla arbetsgivare vill ha en attraktiv arbetsplats att erbjuda. Förutom ledarskap, arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och



arbetsmiljö har lön och andra anställningsvillkor stor betydelse för möjligheten att rekrytera och behålla rätt medarbetare. Det är därför en utmaning, men också en nödvändighet att kunna tillhandahålla moderna och efterfrågade anställningsvillkor som lockar medarbetare med rätt kompetens att arbeta i myndigheten.

Individuella och flexibla villkor

De centrala avtalen på det statliga området ger stora möjligheter till individuella och flexibla lösningar, till exempel genom lönesättande samtal och enskilda överenskommelser.

Anställningsvillkoren vid sidan av lön har traditionellt varit kollektivt utformade, det vill säga lika för alla. Villkoren genererar därför kostnader oavsett om de attraherar den enskilde medarbetaren eller inte. Olika individer har olika preferenser och villkorens attraktionskraft kan variera beroende på i vilket skede i livet medarbetaren befinner sig. Genom nya möjligheter med enskilda överenskommelser i de centrala avtalen kan anställningsvillkoren användas på ett effektivare sätt så att arbetsgivaren till oförändrad kostnad kan erbjuda arbetstagaren attraktivare anställningsvillkor.

*Läs mer om enskilda överenskommelser i Arbetsgivarverkets dokument *Enskilda överenskommelser – en möjlighet att erbjuda attraktiva villkor (2008)*. Dokumentet finns på [Arbetsgivarverkets medlemsida](#).*

En investering i verksamheten

En framgångsrik lokal lönebildning kräver:

- genomarbetade löneprinciper och lönekriterier,
- lönesättande chefer som agerar just som chefer och fullt ut är arbetsgivare,
- ett förtroendefullt samarbete med de fackliga motparterna,
- kunskap om medarbetarnas arbetsinsats och tydlig kommunikation mellan chef och medarbetare,
- tydliga ekonomiska ramar för de lönesättande cheferna och tydliga prioriteringar inom myndigheten,
- intern samverkan mellan de lönesättande cheferna,
- arbetsgivarsamverkan med andra myndigheter,
- modet att våga utnyttja potentialen i individuell lönesättning, att genom en tydlig lönedifferentiering visa att det lönar sig för medarbetaren att göra ett bra arbete.

Individuell lönesättning, lönesättande samtal och enskilda överenskommelser medför alltså mycket arbete och förberedelser. Det går inte över en natt och det kommer säkert att göras lärrika misstag på vägen. En väl fungerande lokal lönebildning kräver uthållighet och tålamod. Men, rätt genomförd blir avkastningen på denna investering stor – **har du råd att avstå?**

Innehåll

INLEDNING	9
LOKAL LÖNEBILDNING	11
Myndighetschefen äger lönebildningen	11
Lönen som styrmedel för att nå verksamhetsmålen	11
Arbetsgivarsamverkan	12
BEHOVET AV STRATEGISKT LÖNEPOLITISKT ARBETE	13
Analys av verksamhetens behov	13
Analys av rådande lönebild kopplad till verksamhetsmålen	13
Analys av ekonomiska förutsättningar	14
ARBETSGIVARENS LÖNEPOLITIK	17
Tydliggör kopplingen mellan resultat och lön	17
Tillgång och efterfrågan på arbetskraft	18
Lönerna ska vara individuella och sakliga	18
Lönespridning	19
Samordning på arbetsgivarsidan	19
Kommunicera lönepolitiken i organisationen	19
DIALOGEN CHEF – MEDARBETARE OCH LÖNESÄTTNINGEN	21
Dialog som ledningsinstrument – lön som styrmedel	21
Individuell lönesättning förutsätter dialog	21
Lönesättande samtal	22
Tydliga förutsättningar och mandat	23
UPPFÖLJNING	25
Analys av genomförd lönerrevision	25
Hur har dialogen fungerat?	25
BEGREPPSFÖRKLARINGAR	27



Inledning

Den här skriften är tänkt att vara en vägledning till myndighetschefen och dennes ledningsgrupp för ett eget utvecklingsarbete. Skriften belyser vad som ingår i det lokala lönebildningsarbetet på en generell nivå. Därför behöver hänsyn tas till förutsättningar och förhållanden på lokal nivå då dessa varierar. Det förekommer naturligtvis alternativa arbetssätt och ordningar hos myndigheterna. Likaså varierar chefernas befogenhet när det gäller lönesättning och hantering av andra anställningsvillkor.

Arbetsgivaren behöver genomföra ett systematiskt arbete för att åstadkomma en verksamhetsstyrning med en tydlig koppling mellan lön och resultat. Processen kan delas upp i punkterna:

- analys av verksamhetens behov, ekonomiska förutsättningar, kompetensförsörjningssituation och lönebild,
- lönepolitik,
- prioriteringar och förhandlingsmål,
- samordning och strategi,
- kommunikation,
- partsarbete,
- lönerevision,
- dialogen chef – medarbetare,
- uppföljning.

Skriften tar i första hand upp arbetsgivarens eget förberedelsearbete, dialogen mellan chef och medarbetare och arbetsgivarens bedömning av medarbetarens resultat.

Förhoppningen är att den här skriften, liksom övrigt stödmaterial som Arbetsgivarverket har tagit fram, ska vara till hjälp för att åstadkomma den lokala lönebildning som myndighetsledningen vill åstadkomma.



Lokal lönebildning

Myndighetschefen äger lönebildningen

Dagens lönebildningssystem ger myndighetschefen med sin ledning ansvar för hur stort ekonomiskt utrymme som myndigheten ska investera i verksamheten i form av lön.

Lönebildningen är av stor betydelse för myndigheten ur ett verksamhetsutvecklings- och kompetensförsörjningsperspektiv. Lönebildningen behöver därför planeras, genomföras och följas upp på samma noggranna sätt som övrig verksamhet. Det inbegriper återkommande diskussioner mellan ledning och övriga chefer om mål, resultat och ekonomiska förutsättningar.

Under de senaste 20 åren har de centrala löneavtalen genomgått omfattande förändringar. Från att lönerna historiskt bestämts på central nivå bestäms lönerna i dag lokalt på varje myndighet. Det gamla lönesystemet kunde inte leva upp till arbetsgivarnas behov av verksamhetsanpassning och flexibilitet. De statliga arbetsgivarnas förutsättningar varierar stort både när det gäller ekonomiska förutsättningar och verksamhetens behov. Därför är det nödvändigt att varje arbetsgivares egna förutsättningar får styra den lokala lönebildningen.

Statliga arbetsgivare måste fullt ut ta ansvar för alla kostnader som följer av kollektivavtal. Utfallet av löneförhandlingar får inte bli sådant att det inkräktar på verksamhetens möjligheter att nå sina mål. Tvärtom, lönebildningen ska bidra till att målen nås. Ett annat krav är att staten inte ska vara lönenormerande på svensk arbetsmarknad. Löneökningstakten för arbetsmarknaden i dess helhet ska bestämmas av den konkurrensutsatta sektorn, främst exportföretagen, vars kostnadsutveckling måste anpassas till omvärlden. Annars hotas sysselsättningen och den samhällsekonomiska stabiliteten i Sverige. Myndighetschefer har enskilt och tillsammans i uppgift att utöva detta ansvar.

Lönen som styrmedel för att nå verksamhetsmålen

För att kunna använda lönen som styrmedel för att nå uppställda verksamhetsmål finns behov av att tydligt definiera vad som ska åstadkommas i verksamheten på kort och lång sikt. Det innebär att de styrdokument som finns för myndigheten kan behöva ses över och göras mer tydliga och begripliga för alla i organisationen. Styrdokumentens övergripande mål kan behöva delas upp i mål för de olika verksamhetsdelarna.

Om kopplingen mellan verksamhetsmål och lön saknas eller blir otydlig försvinner eller minskar möjligheten att använda lönen som styrmedel. För att medarbetarna ska uppfatta systemet som trovärdigt måste var och en kunna se kopplingen mellan de övergripande verksamhetsmålen och de mål som finns för den del av verksamheten som medarbetaren befinner sig i. I den individuella lönesättningen ska varje medarbetares prestation värderas

utifrån hur den har bidragit till uppfyllandet av verksamhetsmålen. De mål som chef och medarbetare sätter upp ska kunna spåras tillbaka till helheten. När denna koppling är tydlig blir lönen ett verkligt styrmedel.

Arbetsgivarsamverkan

Arbetsgivarsamverkan är en förutsättning för det delegerade arbetsgivaransvaret. Genom Arbetsgivarverket ska myndigheterna samverka om och utveckla den statliga arbetsgivarpolitiken.

En enskild myndighets agerande vid lönebildningen får effekter för andra myndigheter och för staten som helhet. Arbetsgivarsamverkan syftar till att skapa förståelse och acceptans för varje myndighets särskilda behov av åtgärder. När andra arbetsgivare har kunskap och insikt om motiven minskar risken för motreaktioner. Samtidigt kan åtgärder som skulle skada andra arbetsgivare undvikas. Om statliga arbetsgivare inte samverkar, kan konsekvensen bli uppdrivna lönekostnader, som ingen myndighet önskar eller har råd med. Arbetsgivarsamverkan är nödvändig för att varje enskild arbetsgivare ska vara en stark motpart till de fackliga organisationerna.

På motsvarande sätt som samverkan mellan myndigheter kan samverkan mellan chefer inom en myndighet möjliggöra att den lokala arbetsgivarpolitiken tillämpas på ett konsekvent sätt och blir ett redskap som underlättar för myndigheten att arbeta effektivt. Om alla chefer är medvetna om vilka prioriteringar i form av lönesatsningar som krävs för att nå verksamhetsmålen, kan onödiga interna konflikter och kostnadsökningar undvikas.

Behovet av strategiskt lönepolitiskt arbete

För att kunna bedriva en stabil framgångsrik lönebildning behöver en arbetsgivare genomföra ett strategiskt lönepolitiskt arbete där tydliga mål för lönebildningen formuleras. Genom detta arbete underlättas en framgångsrik och trovärdig argumentation både gentemot motparten och internt i organisationen.

ATT TÄNKA PÅ

- Är sambandet mellan lön, motivation och resultat tydligt i organisationen?
- Fungerar lönen som styrmedel för verksamheten?
- På vilket sätt har lönepolitiken uttryckts? Är det tillräckligt tydligt?
- Har de lönesättande cheferna tillräcklig lönepolitisk kompetens?

Diskutera dessa frågor i ledningsgruppen och låt resultatet ligga till grund för vidare diskussioner med övriga chefer i organisationen. Det är mycket viktigt att myndighetsledningen tar ansvar för att de ställningstaganden som diskussionen lett till förs ut i organisationen. Alla som har en roll som arbetsgivare måste omfattas av dessa ställningstaganden och dessutom vara bärare av dem för att lönebildningen ska bli framgångsrik.

Analys av verksamhetens behov

Verksamhetsbehoven kan vara av helt olika karaktär, allt från rekryteringsproblem utifrån ett löneläge på till exempel en viss ort, en obalans som behöver justeras i ett arbetslag eller att enheten har många nya medarbetare som växer i sitt arbete och behöver känna att de får växa lönemässigt i samma omfattning. Ett bra sätt att fånga upp verksamhetens behov är att verksamhetsansvariga chefer deltar i diskussioner av strategisk karaktär med uppdraget att inventera och redovisa sina behov med tillhörande konsekvensanalyser.

Analys av rådande lönebild kopplad till verksamhetsmålen

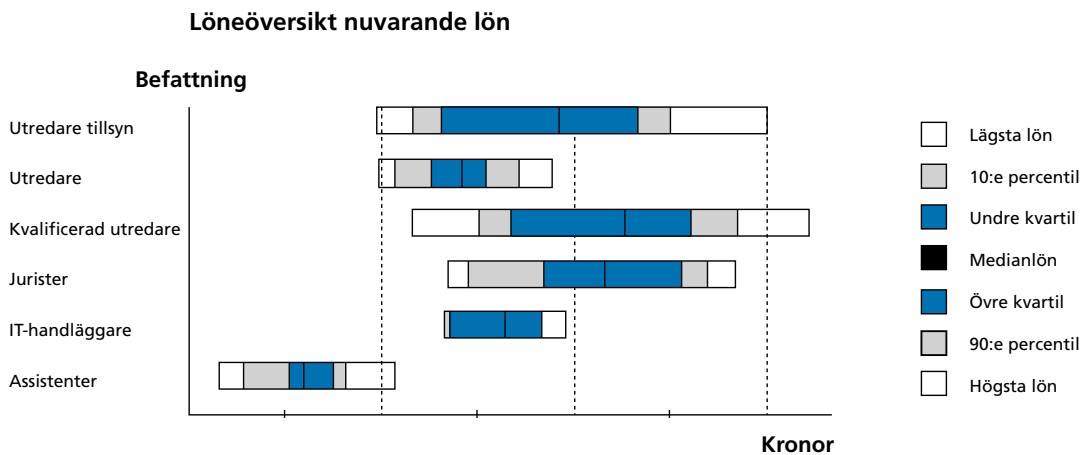
Med utgångspunkt i verksamhetsmålen behöver en analys av rådande lönebild göras i syfte att se om den stödjer såväl verksamhetsprioriteringar som kompetensförsörjningsbehovet.

För att lönebildningen ska få en tydlig verksamhetskoppling måste lönebildningen harmoniera med verksamhetsprioriteringarna. En sådan diskussion kan ta sin utgångspunkt i nedanstående frågor.

ATT TÄNKA PÅ

- Stödjer lönebildningen de verksamhetsmål vi vill uppnå – är rätt grupper prioriterade?
- Om inte, vilka värderingar är då lönebildningen ett resultat av?
- Är nuvarande löner konkurrenskraftiga mot marknaden, när så behövs?
- Vilka förändringar behöver ske av lönebildningen och dess strukturer utifrån ovanstående diskussion?
- Hur ska förändringarna finansieras? Finns det andra anställningsvillkor som kan omprövas till förmån för löneökningar eller vice versa?

I detta arbete är det löneanalysprogram som Arbetsgivarverket tagit fram en bra hjälp.



En illustration av lönebilder för olika yrkesgrupper med hjälp av analysverktyget Löneanalys.

Analys av ekonomiska förutsättningar

Diskussionen om lönebildningen leder fram till ett ställningstagande kring hur en önskad lönebild med en tydlig koppling till verksamhetsmålen ska utformas. Om analysen visar ett behov av förändringar, till exempel i lönerelationerna mellan olika grupper, behöver ställning tas till hur dessa ska genomföras. Vanligtvis behöver sådana förändringar genomföras över en period av flera år vilket innebär att genomförandet måste knytas till den ekonomiska planeringen hos arbetsgivaren.

Ledningens ställningstagande om lönebildningens mål och prioriteringar måste grunda sig på en sammantagen analys av ekonomiska ramar, aktuell lönestruktur, kompetensförsörjning och marknadssituation. Det krävs att varje arbetsgivare kan kontrollera löneutvecklingen och lönekostnadsutvecklingen inom den egna myndigheten. Arbetsgivaren måste ha en klar uppfattning om vilka åtgärder som måste genomföras för att kunna rekrytera och behålla rätt kompetens och vilka kostnader detta får medföra.

Anställningsvillkor vid sidan av lön utgör en betydande del av en arbetsgivares totala kostnader. Därför är det viktigt att dessa kostnader kommer till nytta för verksamhet och kompetensförsörjning. De sammantagna förmånerna måste utformas så att de gagnar såväl den enskilde som verksamheten. Det gäller att ta tillvara de möjligheter som finns att skapa både verksamhetsanpassade och attraktiva anställningsförmåner. Kostsamma villkor i lokala avtal kan behöva ses över i syfte att pröva om de fortfarande ger avsedd effekt. Ett sätt kan vara att utnyttja möjligheterna som finns i de centrala ramavtalen om löner (RALS) att se över och ompröva anställningsvillkoren i de lokala avtalen i samband med lönerevisionen.



Arbetsgivarens lönepolitik

Den lokala lönepolitiken uttrycker arbetsgivarens samlade strategi för den lokala lönebildningen och vilka mål som ska uppnås. I myndighetens lönepolitik konkretiseras hur löner och andra anställningsvillkor ska utformas för att bidra till ett gott verksamhetsresultat. Lönepolitiken visar hur lönen påverkas av arbetets innehåll, svårighetsgrad och det ansvar som är förenat med arbetsuppgifterna. Av lönepolitiken framgår också hur en medarbetare genom sitt resultat och sin skicklighet kan påverka sin lön.

Den lokala lönepolitiken och resultatet av den ovan beskrivna analysfasen utgör grunden för hur målet och strategin för de kommande lönerrevisionerna ska utformas. Det finns ingen mall för hur en sådan strategi eller lönepolitisk plan ska se ut. Det viktiga är att den är tydlig och koncis och att den tydligt avspeglar de verksamhetsmål som finns på kort och lång sikt samt resultaten av de ovan beskrivna analyserna som ska ligga till grund för lönesättningen. Eftersom den lokala lönepolitiken är grunden för myndighetens agerande som arbetsgivare måste den uttrycka myndighetsledningens uppfattning och även beslutas av denna. Lönepolitiken uttalar arbetsgivarens förväntningar på sina medarbetare.

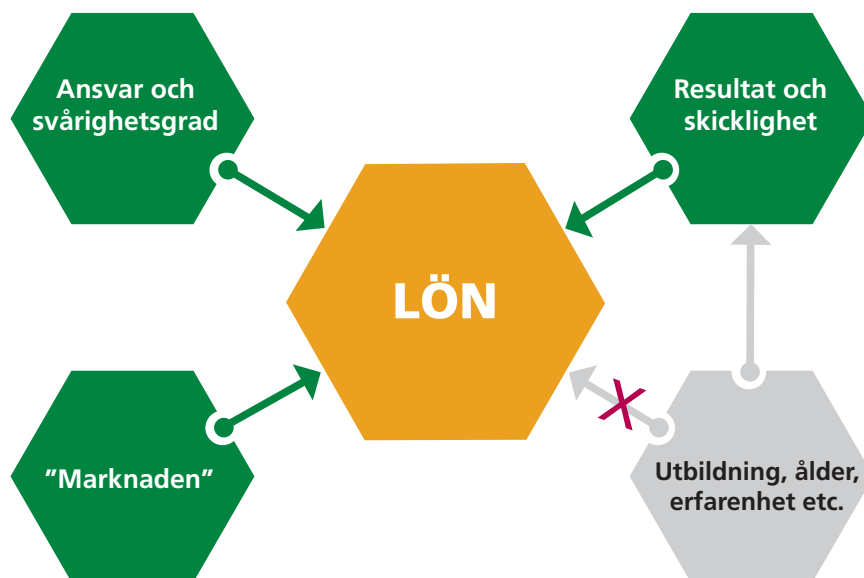
Tydliggör kopplingen mellan resultat och lön

Det ska inte finnas någon oklarhet om varför lönepolitiken och lönesättningen ser ut på ett visst sätt. Olika arbeten ställer olika stora krav på arbetstagarna. Vid individuell lönesättning värderas den enskilde medarbetarens resultat. En enskild medarbetare kan således påverka sin lön inte bara genom att ta sig an svårare och mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, utan också genom att utföra sina arbetsuppgifter på ett mer effektivt sätt och därigenom ge ett större bidrag till uppfyllelsen av verksamhetsmålen. Tanken bakom individuellt bestämda löner är att det råder ett samband mellan lön, motivation och resultat.



Tillgång och efterfrågan på arbetskraft

Det är inte bara individens arbetsuppgifter och resultat som påverkar lönen. Faktorer som tillgång och efterfrågan på arbetskraft liksom löneläget på övriga arbetsmarknaden har i många fall inflytande på lönen. Marknadslönen är det pris andra arbetsgivare är villiga att betala för en viss kompetens. En arbetsgivare måste betala det pris som krävs för att tillhandahålla verksamheten den kompetens som krävs. Detta gäller såväl vid rekrytering som för att behålla nyckelkompetens i organisationen. Det är därför viktigt att tydliggöra hur marknadsfaktorerna påverkar arbetsgivarens lönepolitik.



En illustration över faktorer som påverkar lönen direkt och indirekt.

Lönerna ska vara individuella och sakliga

Den individuella lönesättningen bygger på att sakliga faktorer såsom ansvar, svårighetsgrad i arbetet, liksom individens resultat och skicklighet, ligger till grund för skillnader i lön. Även konkurrensen på arbetsmarknaden kan motivera löneskillnader i de fall det funnits anledning att ta hänsyn till detta när lönen för en medarbetare bestäms till exempel i samband med rekrytering.

En konsekvens av den individuella lönesättningen blir att lönerna kommer att skilja sig åt mellan medarbetare med liknande arbetsuppgifter, beroende på individernas olika resultat. Det uppstår en lönespridning. Det är därför viktigt att de principer och kriterier som ligger till grund för bedömningen av individens resultat och skicklighet är genomtänkta och uttryckta på ett sätt som gör att det klart framgår vad som ska bedömas och värderas. Därmed blir kopplingen mellan resultat och verksamhetens mål och den enskildes nya lön tydlig för medarbetaren, vilket i sin tur underlättar för chefer att effektivt leda och styra arbete mot verksamhetens mål. Individuell lönesättning förutsätter att löner sätts nära verksamheten där kännedom om medarbetarnas resultat finns.

För att den individuella lönesättningen ska ha legitimitet måste lönepolitiken utformas och tillämpas så att den inte medför osakliga löneskillnader. Utöver att sakliga löner är ett arbetsgivarintresse finns det också uttryckliga förbud mot diskriminering i arbetslivet i diskrimineringslagen. För att säkra saktligheten i lönesättningen är det viktigt att de lönesättande cheferna görs uppmärksamma på vikten av en konsekvent och strukturerad bedömning av varje medarbetarens arbetsinsats i samband med lönesättningen.

Lönespridning

För att kunna både premiera goda resultat och åstadkomma en lönespridning som är till gagn för verksamhetsutvecklingen är det viktigt att våga differentiera lönerna. En ändamålsenlig differentiering, som är knuten till ett resultat, kan innehålla ställningstaganden om allt från att vissa medarbetare inte ska ha någon justering av lönen till att vissa ska ha stora förändringar av sin lön. Först när lönenivåerna verkligen återspeglar resultaten blir lönen ett styrmedel.

Samordning på arbetsgivarsidan

För att myndighetens lönepolitik ska få genomslagskraft är det av central betydelse att hela den lönesättande chefskretsen är delaktig i diskussioner om, och ställer sig bakom, grundläggande värderingar kring lönesättning, myndighetens lönestruktur samt kriterier vid individbedömning.

Det är viktigt att både de analyser som ligger till grund för lönepolitiken och motiven för hur den därefter utformas är ordentligt förankrade bland dem som har att företräda arbetsgivaren. Erfarenheterna visar att chefer som själva får bidra till inflödet av underlag och dessutom är med och diskuterar de slutliga ställningstagandena kan fullfölja sitt uppdrag på ett bättre sätt. I annat fall blir arbetsgivaren otydlig och riskerar att chefernas budskap till medarbetarna blir olika då de inte har någon gemensam tolkning av vad ledningen vill genomföra och uppnå.

I en arbetsgivares systematiska arbete med sin lönepolitik ingår det att säkra att arbetsgivaren i alla led är bärare av helheten. Därför är det viktigt att ge tid för samordning. Att ge utrymme för gemensamma diskussioner mellan ledning och lönesättande chefer i verksamheten är en nödvändig investering för att nå framgång.

Kommunicera lönepolitiken i organisationen

Erfarenheten visar att det är viktigt att myndighetsledningen aktivt ställer sig bakom och tydligt kommunicerar syftet med sin lönepolitik. Arbetsgivarens lönepolitiska ställningstaganden måste nå ut i hela organisationen. Det finns en risk att vissa ståndpunkter och prioriteringar inte "gillas" av alla. Mot den bakgrunden är det viktigt att det inte finns någon tvekan om vad som gäller i dessa frågor. I den delen är ledningens agerande avgörande. Det är viktigt att ställa krav på, och att följa upp, att de beslut som ledningen tar efterföljs.

De bästa förmedlarna av myndighetens arbetsgivarpolitik är cheferna i organisationen. Detta gäller särskilt lönepolitiken, eftersom det i de flesta fall är den närmaste chefen som

har till uppgift att informera medarbetarna om arbetsgivarens lönepolitiska ställningstaganden och förklara på vilket sätt dessa ligger bakom den enskilda medarbetarens lön. Med en skriftlig lönepolitik blir arbetsgivarens riktlinjer och kriterier tydligare vilket underlättar en konsekvent arbetsgivarhållning.

I syfte att skapa förståelse och kunskap bland medarbetarna kring vad lönepolitiken innehåller och vad som ligger till grund för den lönesättande chefens bedömningar finns det anledning att ta upp detta med alla medarbetare innan man går in i individuella samtal. Att ge utrymme för diskussion kring enhetens uppdrag, måluppfyllelse och hur dessa är kopplade till lönepolitiken är ett sätt att skapa förståelse bland medarbetarna om vilka förväntningar som finns på dem. Samtidigt ges också möjlighet att diskutera betydelsen av olika uttryck som finns i lönepolitiken som gör att den blir transparent och förståelig för alla. Resultatet av dessa gemensamma diskussioner kan sedan den lönesättande chefen ha som en av utgångspunkterna i de kommande enskilda dialogerna med medarbetarna.

Dialogen chef – medarbetare och lönesättningen

Dialog som ledningsinstrument – lön som styrmedel

Dialogen är ett ledningsinstrument. Lönen är ett styrmedel för att nå verksamhetsmålen. Verksamhetsmålen för hela organisationen är vanligtvis väl definierade, men oftast behöver de brytas ner för att tydliggöra arbetets koppling till målen. Genom att löpande kommunicera verksamhetsmål och arbetsuppgifter med medarbetarna tydliggörs vilka förväntningar och vilken viljeinriktning arbetsgivaren har. Detta legitimerar också uppföljning av förväntat resultat och cheferna kan basera sitt arbete med lönesättning på detta.

Dialogen är också en metod för verksamhetsutveckling. Dialogen är viktig för att verksamheten ska kunna bedrivas effektivt och är en självklar del av ledarskapet. Den kan genomföras i form av till exempel utvecklingssamtal eller motsvarande och lönesättande samtal. En bra dialog ger utrymme för chef och medarbetare att reflektera kring arbetsresultat, ömsesidiga förväntningar och att inventera kompetensbehoven.

Individuell lönesättning förutsätter dialog

Individuella löner förutsätter en strukturerad dialog. Kopplingen mellan arbetsinsats och lön är en naturlig del av dialogen även om man naturligtvis inte diskuterar lön vid varje samtal med medarbetarna. De delar av dialogen som har betydelse för framtida utveckling och lönesättning behöver normalt dokumenteras för att senare kunna stämmas av och för att följa dialogens utveckling.

Huvudsyftet med en strukturerad dialog mellan chef och medarbetare är oftast att planera och följa upp arbetet samt koppla arbetsresultat till den individuellt satta lönen. Men samtalet ger också tillfälle att regelbundet:

- informera och få information,
- synliggöra medarbetaren,
- lyssna på medarbetaren,
- stimulera till förbättringar,
- identifiera eventuella problem i tid.

Den återkommande dialogen mellan chefen och medarbetarna bör leda till att den lön som fastställs i lönerevisionen uppfattats av medarbetarna som en bekräftelse på det som tidigare tagits upp om hans eller hennes resultat och utveckling. En ändamålsenlig dialog ger också medarbetaren kunskap om vad han eller hon ska göra för att påverka sin lön.

"Varje medarbetare ska veta på vilka grunder lönen sätts och vad han eller hon kan göra för att påverka sin lön. För att uppnå detta syfte krävs en regelbunden dialog mellan chef och medarbetare, som är särskilt inriktad på sådana frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön."

Ur RALS

Lönesättande samtal

Lönesättande samtal innebär att lönen bestäms direkt i samtal mellan chef och medarbetare istället för i förhandling mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna. Chefen får därmed möjlighet att tydligt redovisa sin bedömning av hur medarbetarens resultat kopplas till lönen. Slutligen kommer chef och medarbetare överens om lönen.

Lönesättande samtal kan tillämpas för medarbetare som är medlem i något av förbunden inom OFR/S,P,O eller Saco-S. Det är arbetsgivaren och berörda fackliga organisationer som kommer överens om att använda lönesättande samtal. Om chefen och medarbetaren inte kommer överens om ny lön i det lönesättande samtalet avgörs frågan ytterst i traditionell förhandling mellan arbetsgivaren och den berörda fackliga organisationen.

Att styra genom lönesättande samtal

Genom att åstadkomma en lönesättning som bygger på lönesättande samtal ges chefer ett effektivt verktyg för att kunna styra verksamheten i en önskvärd riktning. När de personer som bäst kan diskutera och bedöma resultaten på individuell nivå, chef och medarbetare, får möjlighet att diskutera kopplingen mellan åstadkommet resultat och medarbetarens lön blir lönen ett aktivt styrmedel.

En viktig uppgift för varje chef är att motivera och utveckla sina medarbetare. Genom lönesättningen betonar chefen sin syn på medarbetarens resultat och skicklighet i förhållande till verksamheten. För de flesta medarbetare är det attraktivt och viktigt att själva få diskutera sina resultat och sin lön med sin närmaste chef. I det lönesättande samtalet får chef och medarbetare därmed en reell möjlighet att utifrån de fastställda löneprinciperna och lönekriterierna vid myndigheten föra en diskussion om resultat och lön. Allt fler medarbetare ser det som en självklarhet att lönen sätts i dialog med chefen och lönesättande samtal har blivit allt vanligare på arbetsmarknaden. De flesta chefer och medarbetare som använt sig av lönesättande samtal har positiva erfarenheter och vill inte gå tillbaka till den gamla ordningen med kollektiv förhandling.

Vi går mot en utveckling där allt fler anställningsvillkor bestäms i överenskommelser mellan chef och medarbetare. Det är naturligt att lönen är ett av dessa villkor. Det är en

nödvändighet om vi ska kunna konkurrera om kompetens genom attraktiva och moderna anställningsvillkor.

Tydliga förutsättningar och mandat

De chefer som har att genomföra lönesättande samtal måste vara väl insatta och förankrade i ledningens syn vad avser:

- de ekonomiska förutsättningarna för revisionen,
- kompetensförsörjningsbehoven kopplade till verksamhetsmålen,
- lönebildningen med strukturer och behov av förändringar,
- gemensamma och specifika förhandlingsmål,
- resultatet av det partsgemensamma förberedelsearbetet.

Lönebildningen behöver planeras, genomföras och följas upp på samma noggranna sätt som övrig verksamhet, med återkommande diskussioner mellan ledningen, HR/personalfunktion och övriga chefer om till exempel mål och resultat. Utifrån sådana diskussioner i ledningsgruppen förankras och fastställs de ekonomiska ramar som gäller för respektive chef att förhålla sig till och följa. Samverkan på arbetsgivarsidan inom myndigheten är en förutsättning för ett gemensamt och samstämmigt agerande från arbetsgivaren även om förutsättningarna inför lönerevisionen kan variera mellan olika delar av verksamheten.

Det är av avgörande betydelse att en löpande samverkan sker mellan berörda chefer så att dessa har kontroll över vad som händer inom övriga delar av myndigheten och dessutom har möjlighet att rådgöra eller söka stöd hos varandra i komplicerade frågor.

Arbetsgivaren måste ha en övergripande kontroll över kostnadsutvecklingen. Chefernas mandat måste därför tydliggöras inför revisionen så att inga oklarheter uppstår om vilka chefer som har befogenhet att genomföra de lönesättande samtalen. Cheferna behöver också ha klara och tydliga mandat för lönesättning och lika tydliga ramar för kostnaderna i samband med revisionen.



Uppföljning

I den lokala lönebildningen och lönesättningen gör de statliga arbetsgivarna mycket stora investeringar i sin verksamhet. Mot den bakgrunden är det viktigt att följa upp och se om dessa investeringar gett det resultat som de var tänkta att ge. Inledningsvis har beskrivits vikten av att ha en väl genomtänkt lönepolitik som utgår från verksamheten och som ska utgöra ett styrmedel för att åstadkomma de resultat som uppdragsgivaren och myndighetsledningen önskar.

Förslagsvis kan en uppföljning/utvärdering utgå från två delar, dels de övergripande målen för lönepolitiken, dels hur dialogen kring den individuella lönen fungerat.

Analys av genomförd lönerrevision

Oavsett om man använder sig av lönesättande samtal eller kollektiv förhandling är det viktigt att följa upp resultatet. När lönerrevisionen är genomförd är det viktigt att den utvärderas.

ATT TÄNKA PÅ

- Var förberedelsearbetet tillräckligt?
- Uppnåddes de mål som ställdes upp? Blev lönestrukturen den önskade?
- Är det något som ska ändras till kommande revision i syfte att få en bättre måluppfyllelse?
- Har det funnits några särskilda svårigheter?
- Behövs särskilda insatser inför nästa gång, till exempel utbildning?

Delar av eller hela ovanstående beskrivna analys kan genomföras tillsammans med de fackliga organisationerna på myndigheten. Fördelen med att följa upp lönerrevisionen tillsammans med facket är att det kan bidra till att förankra de långsiktiga målen som arbetsgivaren har med sin lönepolitik och också att arbetsgivaren får en återkoppling på hur hela processen fungerar utifrån de fackliga organisationernas uppfattning. Lönesättande samtal innebär att lokala parter delegerar till chef och medlem att överenskomma om ny lön. Med detta följer också ett delat ansvar för parterna för att de lönesättande samtalen fungerar. Uppföljning och utvärdering är viktiga delar i denna process.

Hur har dialogen fungerat?

Dialogen mellan chef och medarbetare lyfts fram som ett centralt instrument för att säkra en ändamålsenlig lönesättning. Lönesättningen bygger på att dialogen har en hög kvalitet. Mot den bakgrunden är det viktigt att utvärdera om dialogen fungerat på ett tillfredsställande sätt. Berörda chefer behöver enskilt och gemensamt utvärdera det genomförda arbetet.

ATT TÄNKA PÅ

- Hur fungerade dialogen? Var chefen och medarbetare tillräckligt förberedda?
- Var chefen tillräckligt tydlig? Vet medarbetare hur chefen har resonerat kring lönesättningen?
- Har det funnits några särskilda svårigheter?
- Behöver någonting ändras till nästa gång?

Begreppsförklaringar

ALFA

Allmänt löne- och förmånsavtal. Centralt avtal som reglerar andra förmåner och villkor än lön för merparten av de statligt anställda. Bygger på att villkoren anpassas genom lokala avtal efter lokala förutsättningar och behov. ALFA tecknas mellan Arbetsgivarverket och de tre centrala fackliga organisationerna på statens område, OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO.

AVA

Affärsverksavtal. Ett avtal motsvarande ALFA för affärsverken och vissa andra arbetsgivare inom infrastrukturuområdet.

BESTA

Står för "Befattningsgruppering för statistik" och är utvecklad av de centrala parterna inom det statliga avtalsområdet. BESTA används för att gruppera statliga befattningar efter arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad och som indelningsgrund för den partsgemensamma lönestatistiken.

Enskilda överenskommelser

En möjlighet som anges i ALFA och AVA för arbetsgivaren att direkt med medarbetaren träffa överenskommelse om bland annat antalet semesterdagar, pensionsavsättningar och arbetstid.

Individuell lönesättning

Lönerna bestäms utifrån varje enskild medarbetares resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen. Individuell lönesättning leder till differentierade löner.

Lokal lönebildning

Det arbete som görs på myndigheten i syfte att uppnå ändamålsenliga löner. I det lokala lönebildningsarbetet ingår utformande och tillämpning av lönepolitik och lönepolitisk strategi, lönesättning i samband med lönerevision, rekrytering, befordran eller andra tillfällen samt analys och uppföljning av myndighetens lönebild.

Lokala revisionsförhandlingar

En förhandlingsordning för lönesättning. Lönerna bestäms i en lokal förhandling mellan arbetsgivaren och de lokala fackliga organisationerna.

Lönebild

En beskrivning (ofta grafisk) av lönerelationer, lönelägen och lönespridning inom och mellan olika grupper på myndigheten. Ordet lönestrukturer används ibland för samma sak.

Lönekritierier

Arbetsgivarens bedömningsgrunder för lönesättning. Ingår i arbetsgivarens lönepolitik.

Lönepolitik

Arbetsgivarens strategi och viljeyttring för hur lokal lönebildning ska ske. Omfattar arbetsgivarens långsiktiga strategiska syn på vad man vill uppnå med lönesättningen, vilken lönebild som är önskvärd för organisationen på längre sikt, hur lönesättning ska göras och vilken ordning för lönesättningen som är mest önskvärd.

Lönespridning

Används för att närmare beskriva skillnaden mellan lönerna inom en grupp medarbetare.

Lönesättande samtal

En ordning för lönesättning som regleras i RALS. Lönesättande samtal innebär att lönen bestäms direkt i samtal mellan chef och medarbetare i stället för i förhandlingar mellan arbetsgivaren och facket.

Ram

Ett ensidigt arbetsgivarutrymme (kostnadsram) för chefer som kan vara antingen känt eller okänt för motparten. Ram är i detta sammanhang inte detsamma som pott. Pott är ett begrepp som bör mönstras ut. I lönebildningssammanhang står ordet pott historiskt för en överenskommelse om ett utrymme mellan de lokala parterna som i förhandlingar fördelas på individernas löner.

Ramanslagssystemet

Innebär att myndigheterna varje budgetår får ett bestämt ekonomiskt utrymme för verksamheten (ramanslag). Myndigheterna kan fördela de anslagsmedel som finns tillgängliga mellan arbetskraftskostnader, lokalkostnader och övriga förvaltningskostnader. Vid beräkningen av ramanslaget räknas den del som avser arbetskraftskostnader (i genomsnitt drygt 58 procent) årligen om med hänsyn till kostnadsutvecklingen för tjänstemännen inom tillverkningsindustrin, dock med två års eftersläpning. Ett avdrag görs för krav på produktivitet utveckling. Även lokalkostnader och övriga förvaltningskostnader räknas upp på basis av olika index.

RALS

Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet som utgör det yttre ramverket för varje myndighets lönebildning. Ramavtal tecknas mellan Arbetsgivarverket och de tre centrala fackliga organisationerna på statens område, Saco-S, OFR/S,P,O och SEKO.

Stupstock

Ett i vissa ramavtal förekommande lägsta garanterade revisionsbelopp att fördelas som löneökningar av en lönenämnd om de lokala parterna inte kan enas om nya löner.



2010

Skriften är tänkt att vara ett stöd för myndighetsledningens arbete med att åstadkomma en lokal lönebildning som blir ett effektivt styrmedel för att nå de mål som finns för verksamheten och säkra kompetensförsörjningen.

Att skapa en lokal lönebildning med ett sådant innehåll kräver ett stort engagemang från myndighetsledningen. Skriften belyser olika delar i det lokala lönebildningsarbetet på en generell nivå. Det bör poängteras att förutsättningar och förhållanden på lokal nivå varierar.

Skriftens fokus ligger på arbetsgivarens eget arbete. För att den lokala lönebildningen ska bli framgångsrik behöver en arbetsgivare göra ett gediget eget arbete inom ett antal olika områden. Skriften behandlar grundläggande frågor såsom drivkraften bakom individuella löner och lönebild i förhållande till verksamhetsprioriteringar med mera.

Skriften inleds med en beskrivning av varför en rätt hanterad lokal lönebildning är en investering i verksamheten. Därefter finns ett antal fördjupningsavsnitt som är vägledning för det vidare arbetet.

Utöver denna skrift finns också Att leda och styra med individuell lön som i första hand vänder sig till de lönesättande cheferna. Dessa skrifter har producerats parallellt och har som syfte att ge stöd och inspiration i arbetet med att forma ett framgångsrikt lönepolitiskt arbete.