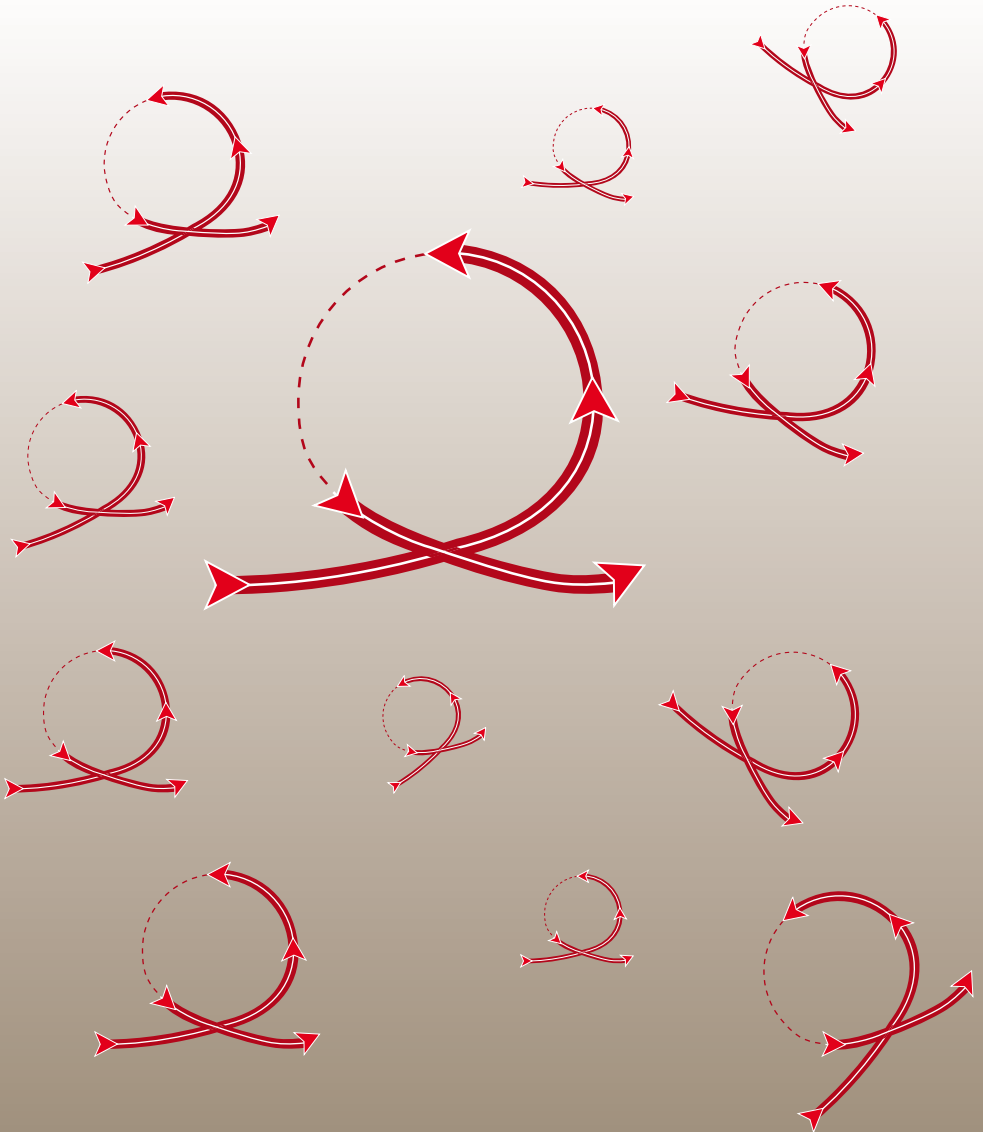


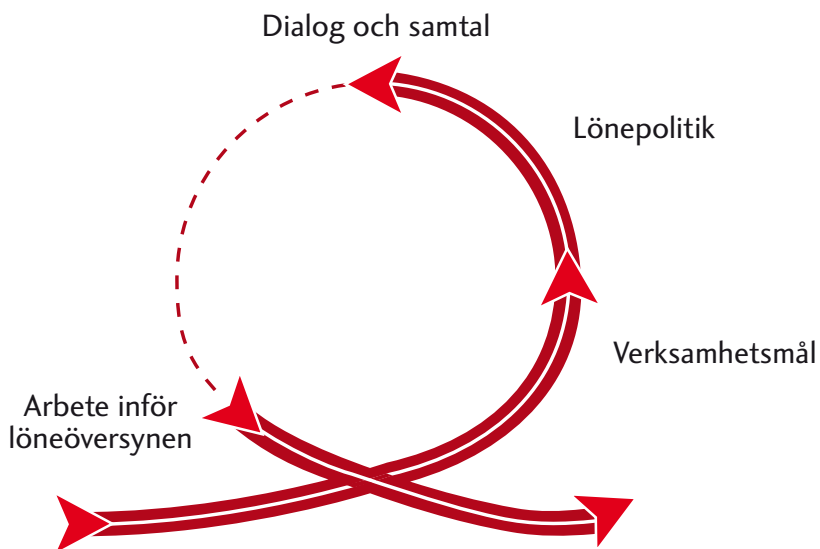
Löneavtalet i praktiken

Frågor och funderingar kring lönepolitik



Löneavtalet i praktiken

Frågor och funderingar kring lönepolitik



Text: Marianne Hörding i samarbete med Madeleine Pousette

Sveriges Kommuner och Landsting

118 82 Stockholm, *Besök* Hornsgatan 20

Tfn 08-452 70 00, *Fax* 08-452 70 50

info@skl.se, *www.skl.se*

© Sveriges Kommuner och Landsting

Grafisk form och produktion KLF Grafisk Produktion


ISBN 978-91-7164-443-5

Innehåll

Förord	5
Bakgrund.....	6
Planera för hela organisationen	7
Arbetet inför löneöversynen.....	8
Verksamhetens mål.....	11
Verksamhetsmål och lönepolitik.....	13
Arbete kring de lönepolitiska ställningstagandena.....	16
Att förbereda medarbetarna.....	21
Medarbetarens eget ansvar.....	23
Liten ordlista	24

4 Löneavtalet i praktiken

Förord

 Den här skriften vänder sig till dig som har ett övergripande ansvar på tjänstemannanivå för arbetet med arbetsgivarens lönepolitik och lönebildningsprocess. Tyngdpunkten ligger på det viktiga arbetet inför varje löneöversyn. Det ska mynna ut i att medarbetarna förstår varför de får en viss lön och hur lönen bidrar till att nå verksamhetens mål. Det ska också resultera i att facken förstår hur arbetsgivaren tänker.

Löneavtalets konstruktion förutsätter att alla i organisationen är insatta i lönepolitiken. Det gäller både chefer på olika nivåer och medarbetare.

För att underlätta för dig att arbeta efter intentionerna i löneavtalet har SKL:s förhandlingssektion tagit fram den här skriften. Tanken är att den ska vara en hjälp för arbetsgivare att strukturera sitt lönepolitiska arbete.

Texten består av ett antal frågor plus funderingar om varför just dessa frågor är bra att ställa sig när man som tjänsteman är övergripande ansvarig för löneprocessen. Förhoppningsvis ska frågorna och funderingarna föda nya frågor om vad som sker och ska ske i din egen organisation.

Agneta Jöhnk

AVDELNINGEN FÖR ARBETSGIVARPOLITIK
SVERIGES KOMMUNER OCH LANDSTING

Bakgrund

Löneavtalen har sedan ett antal avtalsrörelser ett tydligt fokus på lokal lönebildning.

I dess nuvarande form förutsätter löneavtalen att arbetsgivaren prioriterar och tar ställning. I det lokala lönebildningsarbetet gör arbetsgivaren bedömningar av vilka löneåtgärder som ni på central nivå behöver vidta. Verksamhetens resultat, behovet av att kunna behålla och rekrytera goda medarbetare samt arbetsgivarens ekonomiska förutsättningar är utgångspunkter för det arbetet.

Den här skriften vänder sig till centrala chefer i landsting, kommuner, regioner, kommunalförbund eller företag med mycket olika förutsättningar. De skiljer sig både till organisation och storlek. I löneavtalet förutsätts också att lönebildningen sker på olika sätt beroende på hur organisationen ser ut. Det är en del av det som ligger i ordet "lokal". Inte minst den politiska nivån har olika förutsättningar och har väsentligt skilda roller hos olika typer av arbetsgivare.

Allt i den här skriften passar inte alla arbetsgivare. Vad som är intressant för dig beror på hur ni hanterar lönefrågor hos er och naturligtvis hur långt just ni har kommit i det lönepolitiska arbetet.

Representerar du en arbetsgivare som arbetat mycket med de här frågorna kan skriften förhoppningsvis inspirera dig att tänka igenom hur det ser ut i din organisation och se vad som är relevant för dig. Och för arbetsgivare som inte kommit så långt finns här idéer och tips om vad som kan ingå i arbetet och vad ni kan behöva göra.

Löneavtalens texter fordrar inte att alla arbetsgivare arbetar på samma sätt eller ens arbetar med alla delar som finns i den här skriften. Vi hoppas dock att texten ska ha något att tillföra varje arbetsgivare som tillämpar vår sektors löneavtal.

Planera för hela organisationen

”Arbetsgivarna har enligt detta avtal fortsatt stort ansvar för lönebildningen.”

Ur Löneavtalet

Du som är centralt ansvarig tjänsteman för hur arbetsgivarens arbete med löner bedrivs ska givetvis inte vara med i varje detalj i lönearbetet. Däremot vara förvissad om att varje steg i arbetet har sin grund i respektive löneavtal.

Samarbetet med de fackliga organisationerna är avgörande för hur väl lönesättningen till slut faller ut. Inför förestående löneöversyn ska arbetsgivaren ha en överläggning med facken och där presentera planerade åtgärder samt redovisa sina motiv.

Om löneöversynen sedan fortsätter enligt modellen dialog mellan chef och medarbetare ska en avstämning ske med facken innan arbetsgivarens förslag anses fastställt. Om du som arbetsgivarens representant diskuterar era analyser och bedömningar med fackliga representanter så ökar möjligheten till samsyn om de åtgärder som ni vill vidta. I avstämningen är det viktigt att tillsammans med facken gå igenom hur resultatet stämmer med det ni diskuterade i de inledande överläggningarna. Lika viktigt är vad ni drar för slutsatser om hur processen har gått och vad som ytterligare kan förbättras till nästa gång.

Löneöversynen, däremot, sker framför allt i samtal mellan chefer och medarbetare.

Du och dina kolleger i ledningen planerar arbetet inför löneöversynen så att det fungerar genom hela processen fram till och med att de nya lönerna har fastställts. Och då har redan förberedelserna med en ny omgång börjat.



Arbetet inför löneöversynen

Uppnådde vi det som vi ville i förra årets löneöversyn?

Att titta tillbaka på arbetet med förra årets löneöversyn och hur den föll ut i praktiken är början på nästa års arbete. En tillbakablick ger förutsättningar för uppföljning och möjlighet till förbättringar. Helt enkelt: vad var bra och vad bör vi förändra? Och kanske vad gjorde vi inte som vi borde göra nu? Där kan också finnas ställningstaganden som kräver åtgärder under flera år och då är det viktigt att följa upp att arbetet går åt rätt håll.

Även längre ut i organisationen är det nödvändigt att börja årets arbete med en utvärdering av förra årets resultat. Blev det de löner vi tänkte? Stämmer lönerna med målen? Hände något med verksamheten? Om inte – varför?

Detta är ett arbete som varje lönesättande chef är involverad i. Men resultatet av deras analyser behöver ni i ledningen ta del av för att få en bild av förra årets löneöversyn.

Om löneöversynen har genomförts enligt modell chef-medarbetare finns en naturlig diskussionsplats med facken i dessa frågor i den avstämning som dels innebär slutpunkt på årets löneöversyn och dels ger en brygga till nästa års förberedelser.

Hur ska det kommande arbetet beskrivas i stort för organisationen?

Så gott som alla medarbetare kommer vid någon tidpunkt att ha en roll i det kommande arbetet. Därför är det viktigt att ställa sig frågan om det i alla led finns beredskap för arbetet och insikt om vad det innebär.

Vilka behöver informeras och när?

Olika grupper behöver information vid olika tidpunkter. Sedan politikerna beslutat om övergripande riktlinjer fortsätter arbetet med frågorna genom hela organisationen: från chefer med övergripande ansvar vidare till chefer på olika nivåer och slutligen till medarbetarna.

Det kan också vara så att olika arbetssätt i olika delar av organisationen motiverar särskilt riktad information.

Redan här är det bra att ha kontakter med facken både för information om arbetssätt men också för att med dem fundera över hur informationen ska nå ut i hela organisationen.

Har arbetsgivaren kunskap som är nödvändig för arbetet?

”Löneavtalet förutsätter att arbetsgivaren bl.a. kartlägger och analyserar sina löner som underlag till överläggning inför löneöversyn. Därutöver kräver Jämställdhetslagen kartläggning och analys ur jämställdhetssynpunkt.”

Ur Centrala parters syn

Politikerna är beroende av att få relevant information för att kunna prioritera och fatta kloka beslut. Det kan vara statistik över olika yrkesgruppers löneläge, information om arbetsmarknaden i närområdet, vilka yrkesgrupper som arbetsgivaren behöver rekrytera, information om hur åldersstrukturen ser ut, jämförelser med vad andra arbetsgivare kan erbjuda osv.

Vad ska vi ha för arbetssätt? Hur ska vi hålla ihop arbetet?

”Olika arbetsgivare har p.g.a. skillnader i storlek och organisation olika förutsättningar för lönebildningsprocessens utformning.”

Ur Centrala parters syn

Det här är grundläggande frågor för arbetsgivaren. Att ta reda på vilka man behöver resonera med, vem som fattar olika beslut, vad ni har för traditioner hos just er osv är en viktig del i arbetet. Tidigare erfarenheter och resultat är också värda att fundera över – vad har de för betydelse nu? Kontinuitet och stabilitet är viktigt för att chefer och medarbetare i hela organisationen ska uppfatta arbetet som tillförlitligt.

En väsentlig fråga är också hur hela arbetet ska hållas ihop. Du och dina kolleger på den övergripande nivån behöver få en uppfattning om att arbetet med löneöversynen håller tempo, att chefer får den information de behöver och att de i sin tur informerar vidare. Och att cheferna också återkopplar till er vad de behöver. Att det praktiska arbetet fungerar, helt enkelt.

Hur ska samarbetet med facken gå till?

”De lokala parterna ska eftersträva att finna samarbetsformer som stödjer ett aktivt arbete med de lönepolitiska frågorna.”

Ur Löneavtalet

”Ett aktivt deltagande av såväl arbetsgivar- som arbetstagarpart bidrar verksamt till att önskvärd tydlighet uppnås.”

Ur Centrala parternas syn

Ett bra samarbete med facken underlättar hela processen. Det är en fördel att tillsammans med dem göra en tydlig planering över arbetet. Alla har nytta av att veta hur arbetsgivaren har tänkt och när olika saker ska ske. Att hitta bra former för dialog med facken är en fråga som du som chef behöver fundera över.



Verksamhetens mål

Hur är verksamhetsmålen formulerade av arbetsgivaren?

”Lönebildningen och löneökningsbehovet ska kopplas till arbetsgivarens arbete med verksamhetsmål och verksamhetsutveckling, prioriteringar och ekonomiska förutsättningar och vara en integrerad del av samverkanssystemet mellan parterna.”

Ur Centrala parter syn

För att arbetet i organisationens olika delar ska fungera behövs tydliga verksamhetsmål, som alla kan förstå och förhålla sig till. Utan mål är det svårt för medarbetarna att förstå när de gjort ett bra jobb och att acceptera den lön de får, eftersom lönen ska vara kopplad till hur var och en bidragit till att uppnå målen.

I det arbetet reser sig en mängd frågor kring målen: Vilka dokument finns där politikerna definierat vad som ska utföras? Vilka politiker diskuterar målfrågor? Vem ska konkret beskriva vad som är en bra verksamhet – politikerna eller tjänstemännen? Var går gränsen mellan dem?

Som centralt ansvarig har du en uppgift även i arbetet längre ut i organisationen. Det som ni på central nivå diskuterat och beslutat måste föras vidare, i första hand till nästa nivå av chefer. De behöver förstå hur ni i ledningen tänkt att arbetet ska gå till. Frågor för högsta ledningen att ställa sig här är till exempel: Har vi gett tillräckliga anvisningar? Har de nått ut dit de ska? Hur organiserar vi arbetet med att föra dem vidare?

Det är viktigt att ni i den centrala ledningen har planerat för hur dialoger om era ställningstaganden ska genomföras med chefer i organisationen. Ett sådant ömsesidigt utbyte av åsikter och information innebär att besluten blir mer konkreta.

Är målen begripliga? Hur blir de konkreta?

Utifrån de centrala målen ska chefer i organisationen, i dialog med medarbetarna, definiera delmål för den egna verksamheten. Dessa är i sin tur utgångspunkten för ytterligare delmål, som går vidare ut i organisationen och till slut är grunden för vad varje medarbetare förväntas uppnå i sitt arbete.

Hur ser det ut i din organisation? Är målen begripliga i organisationens olika delar? Hur beskrivs de? I vilken form? Är de tillgängliga för alla? Var i organisationen diskuteras målen?

Hur ser delmålen ut?

För att medarbetarna ska kunna arbeta för att uppnå de mål som arbetsgivaren centralt har formulerat så måste arbetsgivarens företrädare långt ut, till exempel enhetschefer, se till att de övergripande målen bryts ner till konkreta mål för varje nivå inom organisationen. Det är viktigt att delmålen verkligen är en del av de övergripande målen och inte pekar åt något annat håll. Om delmålen ger uttryck för andra ambitioner än de övergripande målen kan det så småningom uppstå en krock mellan vad budgeten tillåter och medarbetarnas yrkesmässiga ambitioner.



Verksamhetsmål och lönepolitik

Innebär målen att arbetsgivaren gjort olika löneprioriteringar mellan verksamheterna?

”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 osv. Med utgångspunkt från resultatet av denna analys /.../ görs en samlad lönepolitisk bedömning av arbetsgivaren. Det är först därefter /.../ möjligt att göra en bedömning av löneökningsbehovet.”

Ur Centrala parterers syn

Politikerna prioriterar viss verksamhet bland annat utifrån personalbehov. Prioriteringarna måste ge utslag i budgeten, dvs pengarna måste fördelas så att de går till det som politikerna sagt sig vilja satsa på. En viktig och lite knivig fråga är sen hur man ska få med sig alla chefer på den prioriteringen – även de som inte kan glädja sig åt att vara utvalda. Alla chefer måste ju senare i processen stå för och kunna förklara prioriteringarna för sina medarbetare. Det är med andra ord viktigt att fundera över hur du och dina kolleger ska presentera politikernas prioriteringar så att alla chefer förstår och accepterar arbetsgivarens ställningstaganden.

Hur förmedlas arbetsgivarens löneprioriteringar ut i organisationen?

Chefer på olika nivåer i organisationen behöver diskutera med varandra och med er i ledningen vad verksamhetsmålen får för lönepolitiska konsekvenser för just deras verksamhet. Vad behöver de för att leva upp till målen? Vad kan de och vad kan de inte göra inom ramen för

centralt beslutade prioriteringar? Diskussionerna stärker även chefernas delaktighet och är grunden för en gemensam syn på målen. Det är nödvändigt att varje chef ser sig som arbetsgivarens företrädare. Att få igång dialoger med chefer i organisationen är viktigt för er i centrala ledningen, för att arbetet ska drivas i den riktning som är beslutad.

Hur avspeglas verksamhetens mål i lönepolitiska ställningstaganden?

”Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten.”

Ur Löneavtalet

Löneavtalet slår fast att lön är ett styrmedel för bra verksamhet. Det innebär att arbetsgivaren sätter löner så att de stämmer överens med de lönepolitiska prioriteringar man gjort i målen. Det gäller såväl de övergripande som olika delmål. Kort sagt: mer pengar till det man vill satsa på.

Avspeglas delmålen prioriteringar i lönepolitiska ställningstaganden?

Delmålen är respektive chefs ansvar att diskutera och besluta om. Men du behöver som centralt ansvarig hålla dig informerad om vad delmålen innebär. Kanske leder det till att ledningen ska fatta beslut om någon lönepolitisk korrigering utöver de övergripande ställningstaganden som ledningen redan har gjort. Hur du håller dig informerad om delmålen beror på var du arbetar. I en stor organisation ser det förstås annorlunda ut än i en mindre.

Hur mycket ska arbetsresultatet påverka löneöversynen?

”Lönekriterier för lönesättning ska tydligt visa hur arbetsinsatserna värderas och måste därför utgå från verksamhetens uppdrag och mål.”

Ur Centrala parterers syn

Även om lönesamtalen och lönesättningen sker långt ut i organisationen måste ni i ledningen ha en linje när det gäller vad som ska belönas. Det innebär inte att resultatet måste bli lika överallt. Frågor för er att diskutera är bland annat: Hur mycket ska individuella prestationer

påverka lönen? Ska arbetsplatser som i hög grad uppfyllt målen prioriteras i löneöversynen? Hur ska i så fall måluppfyllelse mätas? Vad har vi för bedömningsfaktorer? Hur ser ett bra arbetsresultat ut hos oss?

Får lönepolitiska prioriteringar konsekvenser för budgetarbetet?

”Det är väsentligt att se analys av löner /.../ tillsammans med arbetsgivarens övriga ambitioner och prioriteringar /.../ som en helhet. Detta möjliggör för arbetsgivaren att redan i budgetarbetet ta ett helhetsgrepp på olika verksamheters totala behov av åtgärder.”

Ur Centrala parters syn

Om planerade lönepolitiska prioriteringar inte leder till satsningar i budgeten blir det svårt att genomföra det man tänkt sig.

Det är bara arbetsgivaren centralt som kan göra nödvändiga avvägningar när allt inte kan vara lika prioriterat. Men det är viktigt att du och dina kolleger i centrala ledningen arbetar med att sprida och motivera ställningstaganden så att alla chefer kan acceptera dem.

Det är viktigt att budgetar på olika nivåer i organisationen stämmer med planerade lönepolitiska satsningar. Om den övergripande budgeten påverkas eller inte av detta beror förstås på hur omfattande förändringarna är. Men en beredskap att fördela om i budgeten måste finnas även på central nivå.

Finns det uttryckta mål i några andra styrdokument?

Särskilt i större organisationer finns risk att olika prioriteringar kolliderar. Det kan finnas andra nedskrivna planer för verksamheten än måldokumentet. Det är viktigt att känna till dem och justera så att de inte kolliderar med de övergripande målen.



Arbete kring de lönepolitiska ställningstagandena

Vilka övergripande lönepolitiska ställningstaganden finns?

”Vid överläggningen ska arbetsgivaren redovisa motiven för de planerade åtgärderna. Dessa ska grundas på arbetsgivarens lönepolitik.”

”Förslagen utformas med beaktande av en ökad lönespridningsbetydelse för goda resultat och ska ha sin grund i väl kända kriterier”.

Ur Löneavtalet

Politikernas ställningstaganden bygger på dokument som du på central nivå förser dem med. Det kan vara information om lönespridning, individers löneutveckling, analys av nuvarande lönerelationer osv. Fundera på hur du och andra tjänstemän med övergripande ansvar för löneöversynen tar hand om och bearbetar politikernas ställningstaganden, bland annat inför överläggningen med facken.

Vilka olika delar innehåller det lönepolitiska arbetet?

”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.”

Ur Centrala parterers syn

Det lönepolitiska arbetet behöver definieras och specificeras. Vem ska göra vad och när? Vilka behöver prata med varandra? Vad är respektive chefs ansvar? Ni i ledningen behöver skaffa er vetskap om hur arbetet

ska gå till. Dialogen ska föras vidare till chefer i organisationen så att de har möjlighet att förstå, acceptera och i sin tur föra vidare arbetsgivarens prioriteringar.

När och för vilken tidsperiod ska lönepolitiska ställningstaganden utarbetas?

”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.”

Ur Centrala parterers syn

Arbetsgivaren måste fatta sina beslut så att de hinner bearbetas och användas i årets löneöversyn. Men alla intentioner kanske inte kan genomföras inom det kommande året, där kan också finnas sådant som tar mer än ett år att uppnå. Det kan vara något som tar så stor del av budgeten i anspråk att det behövs flera år att fördela arbetet på. Där kan kanske också finnas sådant som inte alls ska genomföras nu utan kanske inom en tioårsperiod.

Ska ställningstagandena uttryckas i skrift och i så fall hur?

Arbetsgivaren behöver bedöma i vilken mån det är bra med fastlagda dokument om lönepolitiska ställningstaganden. Frågor i det sammanhanget är till exempel: Hur mycket ska vi skriva? När? Hur detaljerat? Vilket tilltal ska vi ha? För vem skriver vi? Kan vi ha ett övergripande dokument som sen kompletteras på verksamhetsnivå eller arbetsplatsnivå? Det kan behövas styrdokument för längre tid och något skrivet om hur löneöversynen ska gå till.

Här kan finnas anledning att föra diskussioner med facken och lämna information om ställningstaganden som arbetsgivaren har gjort.

När i tiden ska det lönepolitiska arbetet genomföras?

För varje form av lönepolitiskt arbete behövs en planering. Det är förmodligen rimligt att planera i perioder om minst tolv månader

– som sen övergår i nya planeringsperioder. Det lönepolitiska arbetet, eller dess förutsättningar i form av budget med mera, försiggår hela tiden någonstans i organisationen. Det hänger ihop med annat arbete och de är beroende av varandra. Vissa delar av arbetet sker centralt vid vissa tidpunkter under perioden. Det är viktigt att olika sorters beslut på olika ställen i organisationen hänger ihop så att de stöttar och inte motarbetar varandra.

För att facken ska kunna medverka i processen är det av vikt att en diskussion förs om vad arbetsgivarpart och arbetstagarpart förväntar sig av varandra i dessa frågor.

Vilka ekonomiska förutsättningar råder?

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

Ur Centrala parterers syn

Chefer längre ut i organisationen är beroende av hur arbetsgivaren centralt hanterar budgetekonomiska rutiner. De behöver förstå och acceptera de ekonomiska förutsättningarna för att kunna sätta individuell och differentierad lön. Och du som ansvarig centralt behöver få en återkoppling hur cheferna uppfattat informationen om de ekonomiska förutsättningarna, de lönepolitiska prioriteringarna och hur de är anpassade till varandra.

Hur gör vi så att chefer på alla nivåer är lojala med arbetsgivarens ställningstaganden?

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

"I detta ligger också att chefens uppdrag och ansvar i löneprocessen tydliggörs."

Ur Centrala parters syn

Alla chefer måste förstå och ställa sig bakom de ställningstaganden som löneöversynen bygger på. Att vara chef är att vara arbetsgivarens företrädare. Att hantera den rollen är inte lätt för alla chefer – särskilt inte för dem på stort avstånd från ledningen. Men det är ändå viktigt. Chefer som inte klarar det skapar osäkerhet. Medarbetarna har rätt att möta en chef som står för det som är beslutat om lönefrågor.

Det är du som chef i den centrala ledningen som ska ta ställning till hur chefer på olika nivåer ska bli delaktiga i de prioriteringar som ledningen har gjort. De måste känna sig lojala med till exempel lönepolitiska avvägningar mellan olika verksamheter.

Hur kan chefen arbeta för att åstadkomma bra samtal om mål, resultat och lön på sin arbetsplats?

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

Ur Löneavtalet

Varje arbetsplats inom organisationen bör ha en levande diskussion om mål, hur man arbetar för att uppnå dem och hur resultatet kopplas till lönen. Hur sådana samtal ska komma till stånd måste arbetsgivarens ledning ha idéer om. Diskutera med dina chefskolleger hur det ska gå till och hur idéerna ska spridas till alla arbetsplatser.

En inspiration i det arbetet kan vara SKL:s skrift "Samtal om arbetsresultat och lön" från 2006. Där beskrivs hur ett förberedande arbete mellan chefen och medarbetarna går till på några olika arbetsplatser. De gemensamma diskussionerna ligger där till grund för samtal mellan chef och enskilda medarbetare.

Tidigare var medarbetarnas nya lön i huvudsak en fråga för arbetsgivaren och de fackliga organisationerna. Men det blir nu allt vanligare att arbetsplatsernas chefer och medarbetarna själva engageras i processen som ska leda till nya löner.

De senaste åren har många chefer fått utbildning, som ska stärka dem inför arbetet med att sätta lön. Men man får inte glömma medarbetarna. De behöver få kunskap om vad förändringen innebär för dem och vilka krav som arbetsgivaren ställer på dem i den nya processen.



Att förbereda medarbetarna

På vilket sätt har medarbetaren förberetts?

För att ge medarbetarna rimliga förutsättningar att medverka i löneöversynsprocessen måste de få möjlighet att förstå vad som förväntas av dem. Det finns risk att de dömer ut hela systemet, både vad det gäller samtal och lön, om förväntningarna inte stämmer överens med verkligheten. Därför måste du som ansvarig på central nivå fundera och diskutera hur medarbetarna ska förberedas. Har förberedelserna varit tillräckliga och relevanta nog för att medarbetarna ska uppfatta diskussionen om lön som meningsfull?

Regelbundna diskussioner med facken kan hjälpa till att skapa bra förutsättningar för att medarbetarna ska uppfatta samtalen som givande.

Vilka förutsättningar har medarbetarna att delta i samtal om arbetsplatsens mål och resultat och arbetsgivarens lönepolitiska ställningstaganden kopplat till detta?

"Individuell lönesättning i allmänhet och Löneavtalet 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 resultat. Likaså att verksamhetsmålen är diskuterade i organisationen och bland medarbetarna."

Ur Centrala parters syn

Genom att arbetsgivaren ger varje medarbetare möjlighet att delta i samtal om arbetsplatsens mål, resultat och lönepolitiska ställningstaganden kan hon eller han förstå vilka förväntningar arbetsgivaren har. Samtalen ger också kunskap om, och i bästa fall förståelse för, kopplingen mellan lön och arbetsresultat, lönepolitiska prioriteringar mellan verksamheter med mera.

Vilka möjligheter har medarbetaren att samtala om det egna arbetsresultatet?

”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.”

Ur Centrala parterers syn

Via riktlinjer och återkopplande dokumentation håller sig arbetsgivarens centrala ledning informerad om att samtalen kommer till stånd och att de genomförs på ett i huvudsak enhetligt sätt i organisationen. Ledningens inställning till detta är avgörande för vilken vikt man lägger vid samtalen ute i organisationen. Om inte du som centralt ansvarig visar att de är väsentliga i lönearbetet kommer inte heller andra att tycka de är viktiga.

Några frågor som är bra att diskutera är: Hur ser samtalen mellan medarbetare och chef ut idag? Hur förbereder sig chefen respektive medarbetaren? Finns det gemensamma riktlinjer för hur samtalet ska gå till? Vet alla om hur det ska gå till och vad samtalet ska innehålla?



Medarbetarens eget ansvar

På vilket sätt är medarbetaren delaktig i arbetsplatsens diskussioner om mål och vad som kännetecknar ett bra arbetsresultat?

Genom att vara med i samtal om målen på arbetsplatsen får medarbetaren kunskap om vilket arbete som han eller hon ska utföra. Att vara med i diskussioner om vad som är ett bra arbetsresultat ger också insikt i arbetsgivarens förväntningar och vad som påverkar lönen.

Vad behöver medarbetaren förbereda sig inför och tänka på i det kommande samtalet?

I en lönebildning där medarbetarna är mer delaktiga än tidigare måste medarbetaren själv ta ställning till olika frågor. Han eller hon behöver fundera kring frågor som Vad betyder arbetsplatsens samtal om mål och resultat för mig? Hur ser mitt arbetsresultat ut? Vad är mitt bidrag till verksamhetens mål?

Genom att tänka igenom sådana frågor kan medarbetaren bidra till att samtalet med chefen blir framgångsrikt. För att ett sådant arbetssätt ska genomsyra hela organisationen – och inte bara där det finns särskilt engagerade chefer – behöver arbetsgivarens högsta ledning visa vägen.

Faktaruta

Löneavtalen är uppbyggda kring lokal lönebildning, en tanke som delas av arbetsgivare och fackliga organisationer. Lokal lönebildning ger möjlighet att hantera lönefrågorna utifrån varje arbetsgivares förutsättningar. Detta fordrar bland annat ett stort av strategiskt tänkande av arbetsgivarna samt en god omvärldsorientering.

Löneavtalen på vår sektor innehåller samma grundförutsättningar för löneöversyn och lönesättning. Endast Kommunals löneavtal avviker något. Detta gör det möjligt för arbetsgivarna att bedriva ett lönepolitiskt grundarbete som är oberoende av facklig tillhörighet.

När SKL och de olika facken kommit överens om nya löneavtal beskrivs de i redogörelser, som ligger som bilagor till cirkulären där alla nya överenskommelser återges. Tillsammans med löneavtalets bilaga "Centrala parter syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning" och dess redogörelse utgör de olika texterna ett fundament för löneavtalets hantering.

Liten ordlista

Lönepolitik

Arbetsgivarens policy, riktlinjer och strategier som utgör grunden och förutsättningen för lönebildningen.

Lönepolitiskt arbete

Arbetsgivarens arbete med att ta fram och besluta om policy, riktlinjer och strategier och vidare det arbete som följer av besluten.

Lönebild

Visar en totalbild över löner hos eller inom en arbetsgivare vid ett givet tillfälle.

Lönestruktur

Lönerelationer, avstånd mellan olika grupper, olika lönespridningar osv som visas i lönebildningen.

Relativlöneförändring

Förändring av lönen för en viss grupp i förhållande till andra grupper på arbetsmarknaden eller förändring av löneläget för en viss grupp i förhållande till andra grupper hos en arbetsgivare.

Lönebildning

Den process som bestämmer lönerna på arbetsmarknaden. De överenskomna kollektivavtalens innehåll som formar lönebildningen, och därmed lönerna, hos en arbetsgivare.

Lönebildningsprocess

Arbetsgivarens arbete och de fackliga organisationernas arbete som leder fram till hur lönebildningen ska se ut utifrån förutsättningar i kollektivavtalen.

Löneöversyn

Det tillfälle, normalt en gång per år, som arbetsgivaren och de fackliga organisationerna utifrån löneavtalet värderar lön och löneökningar för de anställda.

Löneöversynsprocess

Arbetsgivarens och de fackliga organisationernas respektive arbete inklusive för- och efterarbete för att åstadkomma den normalt sett årligen återkommande löneöversynen.

Löneavtalet i praktiken

Delaktighet, samsyn, arbetsresultat, chefers ansvar, verksamhetens mål och resultat är ord som finns i den här skriften. Vad innebär de och hur ska jag som arbetsgivarens företrädare ta mig an frågorna?

Löneavtalet ställer krav på såväl arbetsgivares som medarbetares förberedelser. Den här skriften är tänkt som hjälp i det arbetet. Den vänder sig till centrala chefer i landsting, kommuner, regioner, kommunalförbund och företag.

SKRIFTEN KAN BESTÄLLAS FRÅN WWW.SK.LSE/PUBLIKATIONER

BESTÄLLNING KAN ÄVEN GÖRAS PÅ TEL 020-31 32 30 ELLER FAX 020-31 32 40

PRIS: 80 KR/ST, VID BESTÄLLNING AV 5 EX ELLER FLER 70 KR/ST

ISBN 978-91-7164-443-5



Sveriges
Kommuner
och Landsting

118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se

