



Chefernas inställning till lönesättande samtal vid Lunds universitet

Rapportförfattare Adam Brenthel (PhD), ordf. Saco-S-rådets styrelse vid Lunds universitet. Statistiken och figurerna har gjorts av Roger Senden. Malin Nilsson och Helene Castenbrandt har bistått författaren.

INLEDNING	3
KORT SAMMANFATTNING AV RESULTATEN	4
INSAMLING OCH SVARFREKVENNS	5
RESULTAT	7
NÖJDHET MED LÖNESÄTTANDE SAMTAL SOM PROCESS.....	7
UPPLEVELSEN AV ANVÄNDBARHET I LÖNESÄTTNINGSPROCESSENS TRE STEG.....	8
<i>Utvecklingssamtalet</i>	<i>8</i>
<i>Uppföljningen</i>	<i>10</i>
<i>Lönesättande samtal</i>	<i>11</i>
MANDAT ATT SÄTTA LÖN	13
<i>Fritextsvar från akademiska chefer angående mandat att sätta individuella löner</i>	<i>14</i>
<i>Fritextsvar från administrativa chefer angående mandat att sätta individuella löner</i>	<i>14</i>
ÖNSKAN OM ALTERNATIV LÖNESÄTTNINGEN	15
<i>Fritextsvar från akademiska chefer angående hur de skulle vilja att lönesättningen skulle gå till</i>	<i>16</i>
<i>Fritextsvar från administrativa chefer angående hur de skulle vilja att lönesättningen skulle gå till</i>	<i>17</i>
DISKUSSION	19
BILAGA 1 - ENKÄTFRÅGORNA.....	21

Inledning

I oktober 2024 skickade Saco-S vid Lunds universitet ut en enkät till alla lönesättande chefer som är medlemmar i ett Saco-S-förbund. Urvalet gjordes utifrån arbetsgivarens lista över alla lönesättande chefer. 365 medlemmar fick enkäten och 101 av dessa svarade. Vi hade kunnat skicka till alla lönesättande chefer vid Lunds universitet och på så sätt nå alla chefer som lönesätter våra medlemmar men arbetsgivaren ville inte delta i en sådan totalundersökning, varför enkäten enbart gick ut till de chefer som är våra medlemmar. Enkäten är alltså inte partsgemensam och enkätsvaren delas inte med arbetsgivaren och vår utgångspunkt är att skydda våra medlemmars integritet i redovisningen av resultatet.

Den här enkäten föregicks av en större enkät om lönesättande samtal till alla Saco-S medlemmar vid Lunds universitet i maj samma år. [Rapporten Medlemmarnas inställning till lönesättande samtal vid Lunds universitet finns tillgänglig på Saco-S hemsida.](#) Enkäten till alla medlemmar visade både på brister och ett mycket stort missnöje med metoden lönesättande samtal. För att få den historiska bakgrunden till RALS 2010-t, införandeprocessen vid Lunds universitet och hur avtalet tillämpas vid Lunds universitet kan man ta del av den rapporten. Det enda som hänt på central nivå sedan rapporten publicerades är att det centrala kollektivavtalet RALS 2010-t fått texten redaktionellt uppdaterad. Den nya texten gäller ifrån 1 oktober 2024 och har ändrats marginellt. I rapporten kommer vi att hänvisa till den gamla avtalstexten eftersom den gällde under den lönerevision som enkäten undersöker. När det kommer till lokal tillämpning i detalj så är det den årliga lokala förhandlingsordningen (2023) som vi hänvisar till. Förhandlingsordningen för 2024 har påverkats av resultatet i föregående enkät. Arbetsgivaren måste numera erbjuda ett enskilt uppföljningsmöte och vi har förtydligat att man kan diskutera lönen på detta möte.

I enkäten till cheferna så har vi fokuserat på hur processen för lönesättning är användbar för chefskapet och om cheferna är nöjda med metoden som sådan. Vi har också frågat om hur cheferna skulle vilja att lönesättningen gjordes vid Lunds universitet. Detta har genererat många fritextsvar som belyser chefernas inställning till lönesättande samtal. Den här rapporten har ett liknande upplägg som föregående rapport, och enkäterna både speglar och kompletterar varandra. Rapporterna redogör för två sidor av samma mynt, både medlemmen i egenskap av medarbetaren som blir lönesatt och medlemmen i egenskap av chefen som sätter lön på andra medlemmar. Saco-S har unik tillgång till båda parter i processen eftersom vi organiserar både chefer och medarbetare.

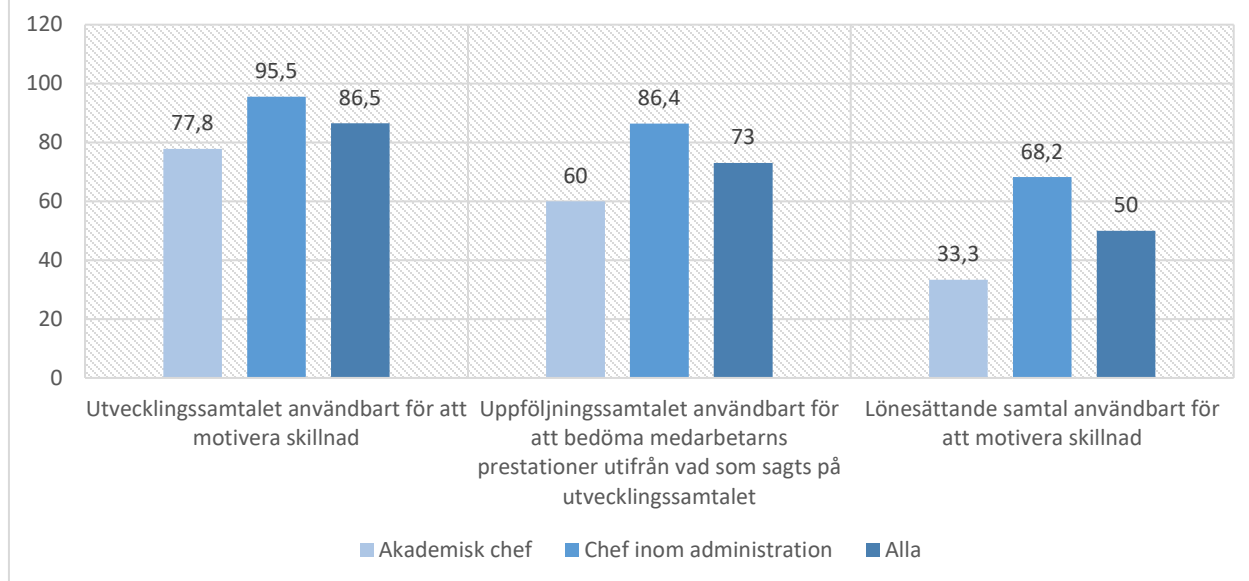
Frågorna i enkäterna skiljer sig marginellt åt och båda bygger på processens tre delar: utvecklingssamtal, uppföljning och lönesättande samtal. Utöver dessa frågor om

processdelar så ställdes frågan om vad man skulle vilja ha istället. Premisserna för analyserna är i stort sett också desamma. Den här rapporten är inte forskning och den är därmed inte etikprövad men samtycke har getts från respondenterna och respondenterna kan inte spåras utifrån de svar vi redovisar. Det finns inga direkta personuppgifter i materialet eftersom enkäten besvarats anonymt med generellt hållna frågor. I de fall där kombinationer av svar hade kunnat användas för att identifiera en mindre grupp eller enskild individ så har vi inte redovisat de resultaten. Det är delvis därför vi inte visar resultat efter fakultetstillhörighet, då grupperna blir för små. De som svarat på enkäten är arbetsgivarens företrädare men samtidigt är de våra medlemmar och ansvaret gentemot dem som medlemmar väger tungt hos oss.

Kort sammanfattning av resultaten

Totalt svarade bara drygt en tredjedel att de faktiskt var nöjda med de lönesättande samtalen som process, dvs. utvecklingssamtal, uppföljningssamtal och lönesättande samtal som en sammantagen process. Administrativa chefer var dock mer nöjda än akademiska chefer. Cheferna tyckte att de olika delarna i processen var användbara i olika stor utsträckning. De flesta chefer, 87%, tyckte att utvecklingssamtalet är användbart för att diskutera förväntningar på prestation med medarbetarna. Uppföljningssamtalet upplevdes i någon mindre grad som användbart när det gäller att bedöma medarbetarnas prestationer utifrån vad som sagts i utvecklingssamtalet, här svarade 73% att det är användbart. Allra minst upplevdes det lönesättande samtalet som ett användbart verktyg för att motivera den individuella löneskillnader för medarbetarna. Här angav bara 50% att det ansågs användbart. Som vi ser i figur 1, skilde sig resultaten mycket åt mellan akademiska chefer och chefer inom administrationen. Cheferna inom administrationen svara i högre grad att de anser de olika delarna i processen som användbara.

Respondenter som svarat att de upplever utvecklingssamtal, uppföljningssamtal och lönesättande samtal som användbart uppdelat på akademiska chefer och chefer inom administration (i procent)

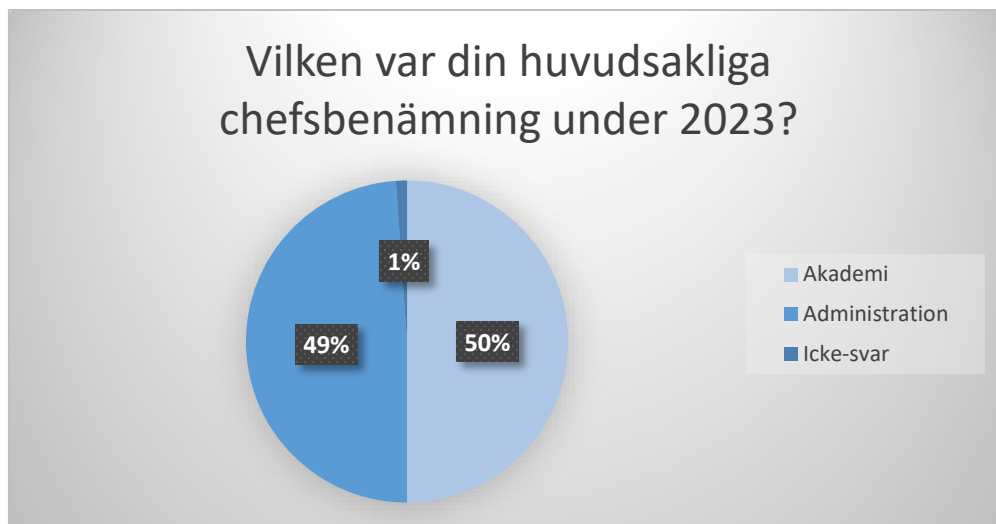


Figur 1 visar hur användbara de olika processstegen är för akademiska, administrativa resp. alla chefer är.

Vid frågan om de föredrog att ha lönesättande samtal precis som idag, eller önskade ha det på något annat sätt svarade en klar majoritet av cheferna (69 %) att de vill skulle vilja se en annan typ av process.

Insamling och svarsfrekvens

Enkäten skickades ut till 365 medlemmar som är chefer. Den var öppen att besvara under två veckor och 101 svarade på enkäten. Svarsfrekvensen var alltså runt 28 % men det finns också ett internt bortfall då 11 medlemmar svarade att de inte var lönesättande chefer under 2023. Vi kan inte se vem som svarat nej och vi vet inte om de som svarade nej var akademiska chefer eller administrativa chefer. Vi gör dock antagandet att flertalet i det interna bortfallet var kollegialt nyvalda prefekter som påbörjade sitt prefektskap eller dekanskap 1 januari 2024 och därför inte hade lönesättande samtal 2023. Listan över chefer som vi utgick ifrån var ifrån 2024 och bortfallet speglar omsättningen av akademiska chefer vid Lunds universitet pga. det kollegiala valförförandet av chefer.



Figur 2 visar fördelningen av akademiska kontra administrativa chefer som svarat på enkäten.

Det var alltså 90 medlemmar som svarade att man var lönesättande chef under 2023. I stort sett hälften akademiska och hälften administrativa. Att en medlem svarar "annat" är inte förvånande med tanke på hur många slags chefer det finns på Lunds universitet och man kan tänka sig att någon befinner sig i ett gränsland om man är chef på en centrumbildning eller liknande.

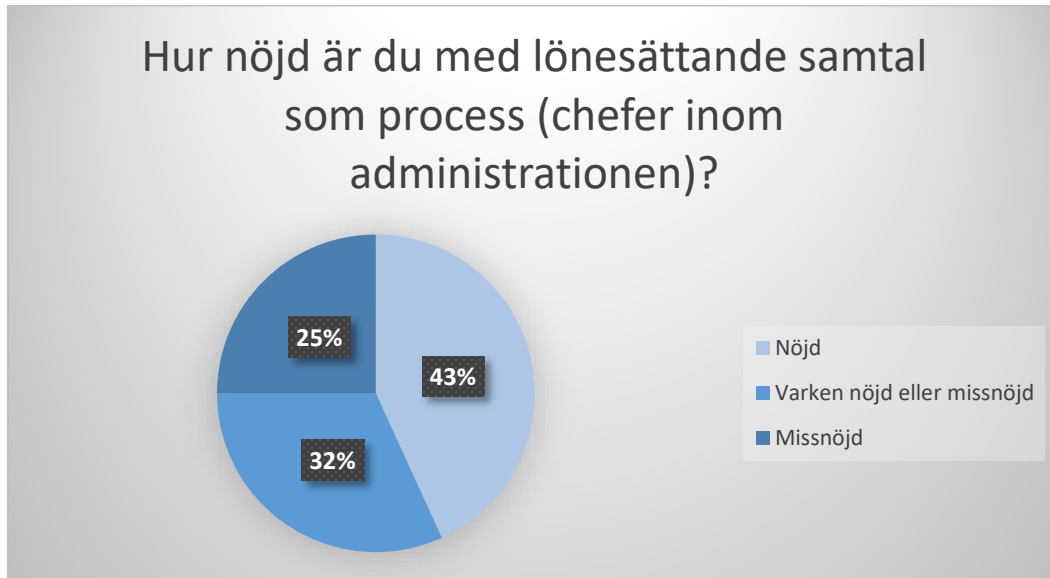
Med akademisk chef så menar vi en som blivit utsedd till chef genom valförfarande men man kan också ha blivit utsedd av prefekt till att vara avdelningschef eller liknande under en period och därmed är lönesättande chef genom delegation. Med administrativ chef så menar vi att man är anställd och rekryterad som chef och då är man oftast chef över administrativ personal. Det kan finnas undantag men det är ovanligt och inte förenligt med en kollegial styrning av kärnverksamheten.

De flesta administrativa chefer är ute på fakulteterna som kanslichefer, administrativa chefer eller HR-chefer. Av de som svarande "administrativ chef" så var endast 15 chefer inom "Förvaltningen" där vi inkluderar Gemensam förvaltning, LUKOM och UB, på samma sätt som i föregående rapport. I den förra rapporten användes uppdelningen "Förvaltningen" och "Fakulteterna" som ett raster för att synliggöra strukturella skillnader. Prozessefterlevnaden skiljde sig mycket åt när vi jämförde "Förvaltningen" och "Fakulteterna" men inställningen till metoden var negativ oavsett vilken del man tillhörde. I denna rapport är det istället "akademiska chefer" kontra "administrativa chefer" som utgör rastret för analys. Denna uppdelning kommer av gruppernas storlek men det blir även möjligt att få syn på andra likheter och skillnader som kompletterar analysen i den tidigare rapporten. Max IV skiljer ut sig på många sätt och kan inte infogas i denna uppdelning. USV är så litet och avviker organisatoriskt att det inte alls redovisas eller analyseras.

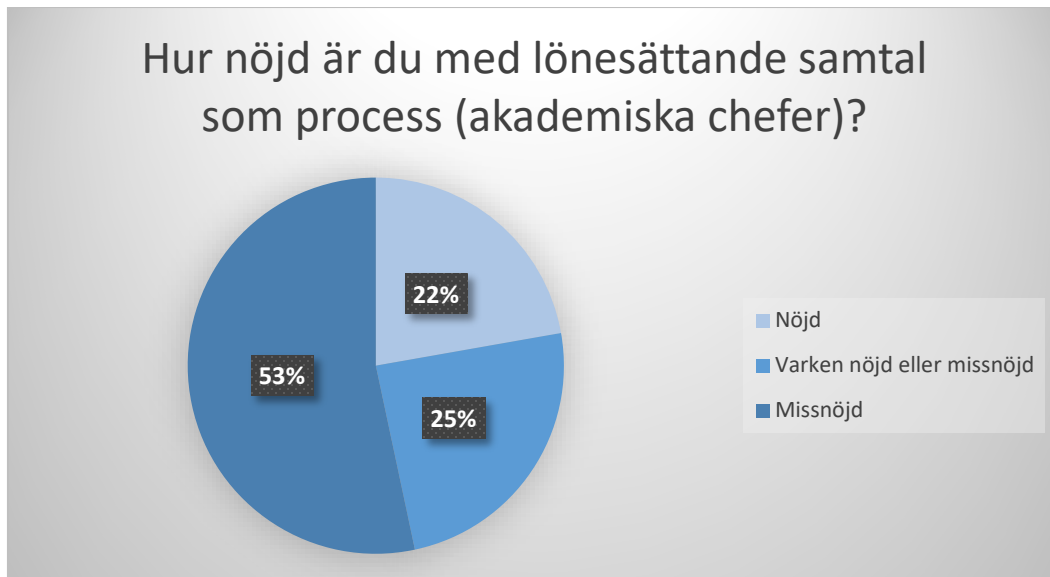
Resultat

Nöjdhet med lönesättande samtal som process

Totalt är det bara 33% av cheferna som säger att de är nöjda med de lönesättande samtalen som process. Dock skiljer svaren sig åt mellan akademiska chefer och administrativa, där de administrativa framstår som mer nöjda. Av de akademiska cheferna är det bara 22% som är nöjda och bland de administrativa är det betydligt fler, 43%.



Figur 3 visar hur nöjda de administrativa cheferna är med hela processen.



Figur 4 visar nöjda med akademiska cheferna är med hela processen.

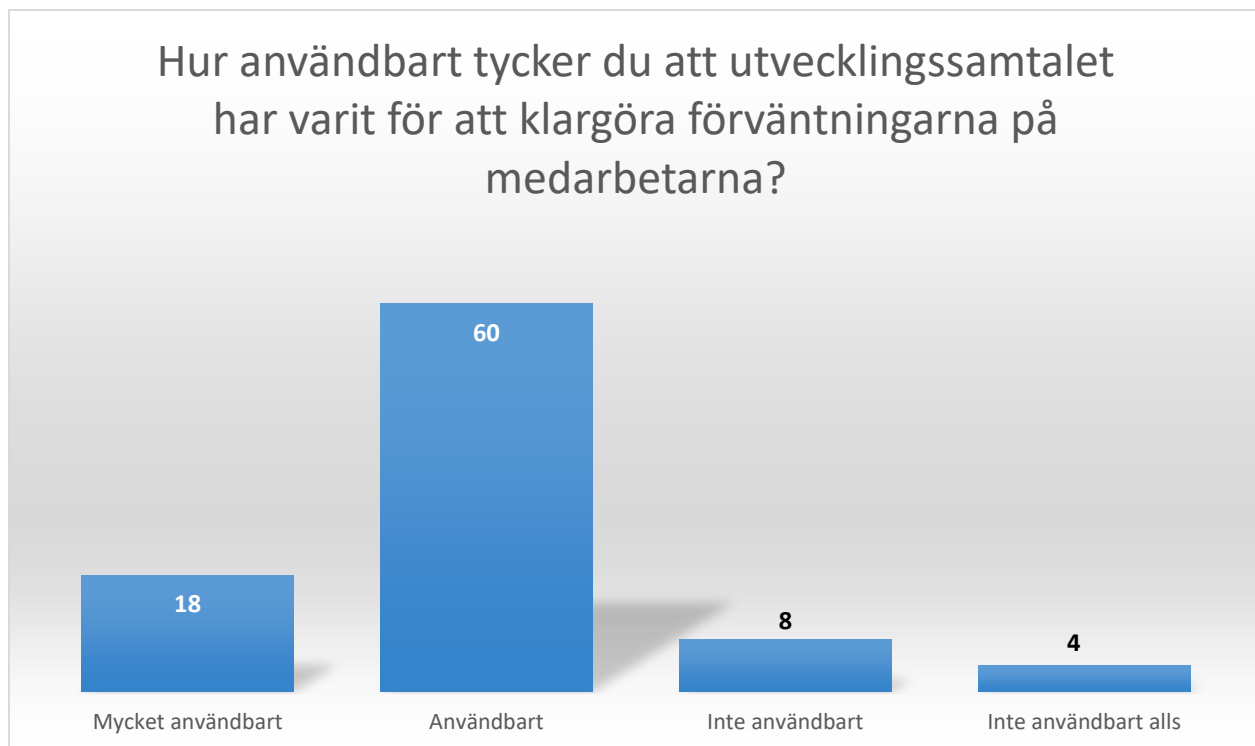
Här visar det sig alltså att mer än hälften (53 %) av de kollegialt valda cheferna (akademiska) som svara på vår enkät är missnöjda med lönesättande samtal som process. En fjärdedel (25 %) är dessutom liknöjda, alltså varken nöjda eller missnöjda med processen och bara 22 % är nöjda. Det är en mycket låg siffra på nöjdhet och man kan fråga sig om lönesättande samtal avskräcker kollegor att ställa upp som prefektkandidater när verktyget att sätta lön skapar så mycket missnöje. Lön är ändå en av arbetsgivarens viktigaste skyldigheter gentemot sina anställda.

Cheferna är alltså missnöjda med den process där medarbetarna blir lönesatta, trots att hela beslutsmandatet ligger hos chefen så länge cheferna genomför utvecklingssamtal, uppföljning och lönesättande samtal. Lönesättande samtal är ett verktyg som arbetsgivaren själva valde att införa vid Lunds universitet. Saco-S hade inte möjlighet att behålla kollektivförhandling efter att det lokala vetot mot lönesättande samtal försvann 2012. Lönesättande samtal infördes sedan 2016. Saco-S har mött många medlemmar genom åren som är missnöjda med lönesättande samtal och den tidigare rapporten visade tydligt att medlemmar fortfarande inte uppskattar metoden, oavsett om man tillhör "Förvaltningen" eller "Fakulteterna". Kanske bidrar medarbetarnas starka önskan om en annan lönesättningsmetod till chefernas missnöje med processen. Om medarbetaren egentligen inte vill delta eller inte värdesätter det arbete som cheferna med nödvändighet måste göra så kan det säkert leda till missnöje också hos cheferna. Det är dessutom så att cheferna vet hur processen är tänkt att gå till och då blir eventuellt besvikelsen desto större över att den inte efterlevs.

Upplevelsen av användbarhet i lönesättningsprocessens tre steg

Utvecklingssamtalet

När det gäller det lönesättande samtalets första steg ställde vi frågan om cheferna upplever att utvecklingssamtalet är användbart för att klargöra förväntningar på medarbetarna. Generellt sett verkar cheferna ganska nöjda med utvecklingssamtalet, 86% svarar att de tycker att det är bra för att klargöra förväntningar på medarbetarna. Men även här finns signifikanta skillnader, där hela 96% av cheferna inom administrationen tycker att det är användbart, men bara 78% av de akademiska cheferna.



Figur 5 visar hur användbart cheferna tycker att utvecklingssamtalet är för att klargöra förväntningarna på medarbetarna.

Vi återkommer till dessa skillnader i diskussionen. På totalen kan man konstatera att det stora flertalet chefer tycker att utvecklingssamtalet är användbart. När vi frågade medlemmarna i den föregående enkäten om man haft ett utvecklingssamtal så svarade nästan 90 % att man haft ett utvecklingssamtal (*Medlemmarnas inställning till lönesättande samtal vid Lunds universitet*, sid 9). I jämförelse med de andra stegen så är detta en hög andel och man kan dra slutsatsen att utvecklingssamtalen troligen genomförs för att cheferna ser värdet i att hålla dessa samtal med sina medarbetare. Förmodligen så hade utvecklingssamtalet hållits även om vi inte krävt det i vår lokala förhandlingsordning för lönerevisionen eftersom det ingår som en naturlig del av relationen mellan medarbetare och chef. Även genom fritextsvaren så framkommer det indirekt att cheferna uppskattar utvecklingssamtalen och så var det också i enkäten som gick ut till alla medlemmar.

En chef skriver att "[u]tvecklingssamtalet är bra, men sedan skulle det räcka med 1 samtal till" och upprepar egentligen bara det som många medarbetare i den första enkäten påpekade. Samma chef påpekar dock att "[m]ålen man sätter upp ska utvärderas så snabbt att det inte är meningsfullt" och även detta framkom i enkäten till alla medarbetare. Det framgår att både chefer och medarbetare tycker att processen i sig kräver så mycket arbete att tiden för att utvärdera blir för kort.

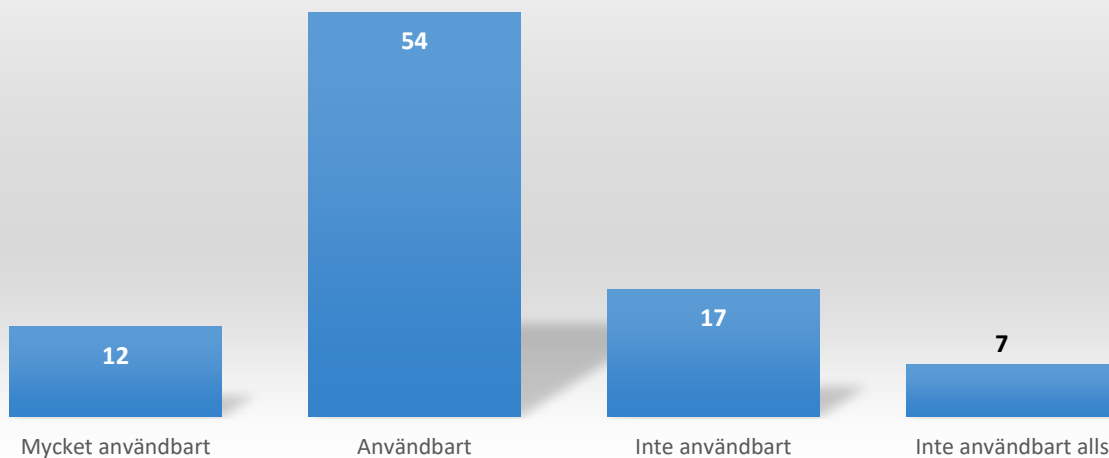
Detta problem är känt av de lokala parterna men det är svårlöst i en organisation som har nästan 9000 medarbetare som företräds av tre olika arbetstagarorganisationer med olika modeller för lönesättning. Det är inte bara lönesättningsmodell som skiljer utan även de centrala avtalen där Saco-S har ett tillsvidare processavtal som är sifferlöst medan OFR/S och Seko har tidsbegränsade avtal med procentsatser, alltså oenighetsutrymmen, och andra delar som omförhandlas på central nivå inför varje ny avtalsperiod. Därtill ingår det på individnivå olika moment i våra processer som alla ska utföras av chefer som har medarbetare med tillhörighet i olika organisationer. För att synkroniseringen av allas lönesättning ska gå ihop så blir tiden för utvärdering av Saco-S-medlemmarna kort. Det blir ett problem för Saco-S-medlemmen då medlemmen ska lönesättas individuellt utifrån en prestation som överenskommit i utvecklingssamtalet, och varje medlem ska individuellt ges en motivering som förklarar den individuella lönesättningen samtidigt som Saco-S har små möjligheter att förhandla när det blir fel lön. Om perioden mellan utvecklingssamtal och uppföljning är kort blir frågan vilken prestation man egentligen bedömer. Då hela förklaringsbördan ligger på cheferna blir den korta utvärderingstiden ett problem också för cheferna. Parterna hanterar denna inneboende spänning genom att sträva mot att utveckla lönesättningen till ett årshjul där cheferna kan jobba mer kontinuerligt med lönefrågorna. Just frågan om vilken period som en viss prestation ska hänföras till kommer ofta upp i de förstärkta samtal där man är oenig om prestationen och hur den ska bedömas.

När vi ställde frågan om utvecklingssamtal till alla medlemmar i egenskap av medarbetare så frågade vi bara om man hade haft ett utvecklingssamtal och inte om innehållet eller om det upplevdes som meningsfullt. Icke desto mindre så använde sig medlemmarna av fritextmöjligheten i andra frågor för att diskutera alla tre stegen och det är det tydligt att utvecklingssamtalet ofta är viktigt även för medarbetarna, oavsett om det uppfyller kraven som ställs på det som en del av lönerevisionsprocessen. I enkäten till cheferna frågade vi explicit om det är användbart för att klargöra förväntningar på medarbetare, alltså för att uppfylla lönerevisionens första processteg.

Uppföljningen

Svaren tydliggör att cheferna inte är lika positiva till uppföljningssamtalet som till utvecklingssamtalet. Totalt 73% av cheferna upplever att uppföljningen har varit användbar för att bedöma medarbetarnas prestationer utifrån vad som sagts under utvecklingssamtalet. Här skiljer sig också de akademiska cheferna och chefer inom administrationen tydligt åt. Endast 60% av de akademiska cheferna tycker det varit användbart men 86% av de administrativa.

Hur användbar tycker du att uppföljningen har varit för att bedöma medarbetarnas prestationer utifrån vad som sagts under utvecklingssamtalet?

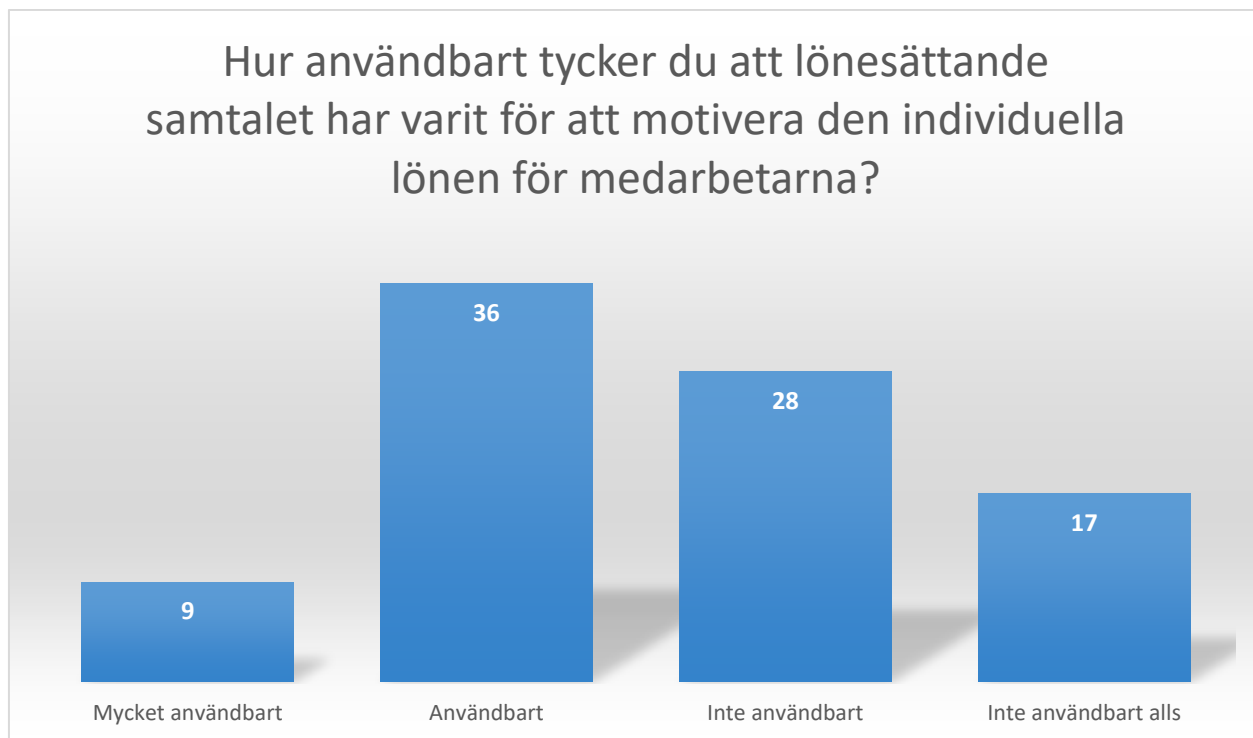


Figur 6 visar hur många chefer som svarar om uppföljningen är användbar för att bedöma medarbetarnas prestation som en del av lönesättningsprocessen.

När vi jämför akademiska och administrativa chefers syn på användbarheten så finns det en statistiskt signifikant skillnad mellan grupperna. Vi återkommer till detta i diskussion.

Lönesättande samtal

Utifrån chefernas svar framstår det lönesättande samtalet som den minst användbara delen av processen. Totalt är det bara 45% som tycker att det lönesättande samtalet har varit användbart för att motivera den individuella lönen för medarbetarna. Men även här finns signifikanta skillnader mellan akademiska och administrativa chefer. Bara 33% av de akademiska cheferna tycker att det lönesättande samtalet är användbart, medan 68% av de administrativa cheferna tycker att det är användbart.



Figur 7 visar hur användbart cheferna tycker att det lönesättande samtalet har varit för att motivera medarbetarnas individuella löner.

I RALS 2020-t så lyfts det lönesättande samtalet fram som det bärande mötet mellan chef och medarbetare, samtidigt som medlemmarna i båda enkäterna svarar att just detta processteg är minst uppskattat. Så här beskrivs det lönesättande samtalet i det centrala avtalet:

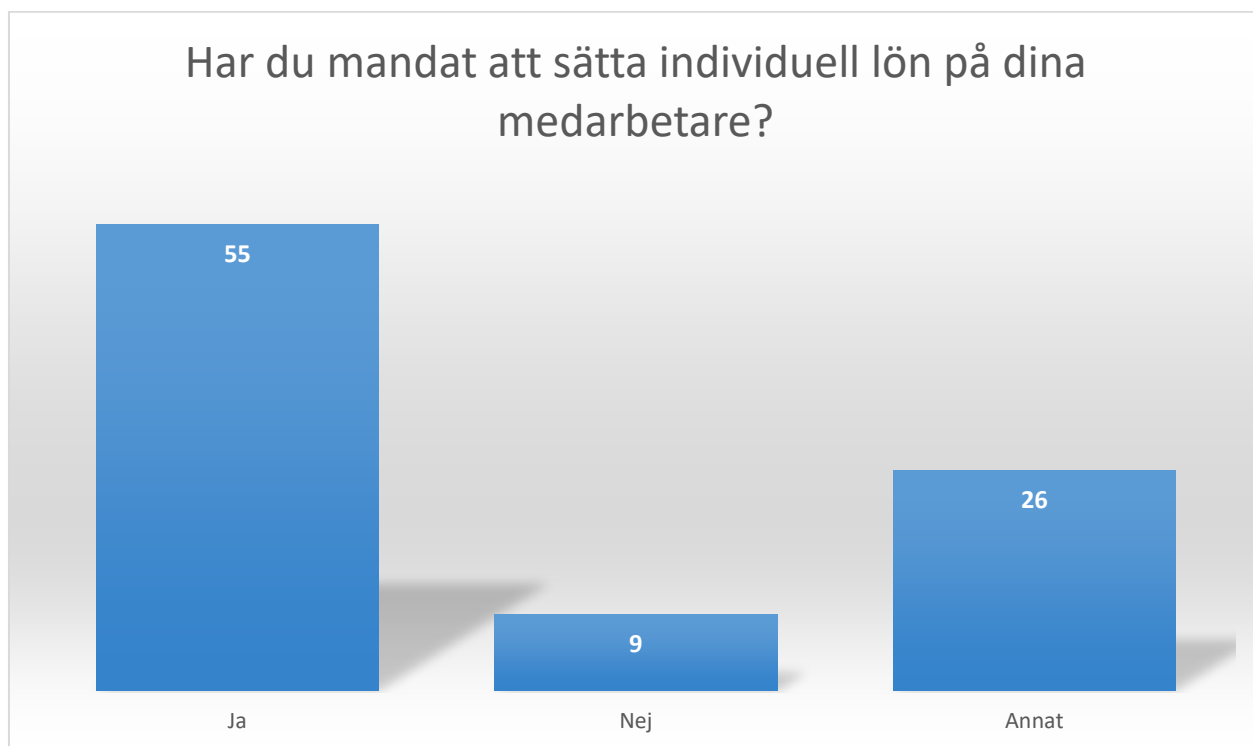
Det lönesättande samtalet avser att ytterligare tydliggöra sambandet mellan medarbetarens resultat och lön. I det lönesättande samtalet får chef och medarbetare en reell möjlighet att med utgångspunkt från fastställda löneprinciper och lönekriterier föra en diskussion där medarbetarens bidrag till verksamheten sätts i fokus.

I enkäten till alla medarbetarna som analyserades i den föregående rapporten så verkade den bristfälliga och otydliga uppföljningen leda till att medarbetarna inte ansåg att löneförändringen kunde motiveras i det lönesättande samtalet då prestationen inte följts upp i det tidigare steget. När vi nu undersöker hur cheferna upplever det lönesättande samtalet så tycker en majoritet att det inte är användbart. Det är anmärkningsvärt då cheferna samtidigt har svarat att uppföljningen varit användbar för att bedöma medarbetarnas prestation. Cheferna svarar alltså att man har följt processens två första steg och trots det så svarar över hälften att det sista steget

inte är användbart. Denna "reella möjlighet" att diskutera lönen som vi avtalat om verkar alltså inte realiseras i detta möte mellan chef och medarbetare, oavsett vilken part man frågar.

Mandat att sätta lön

Alla chefer anser sig inte kunna sätta en individuell lön och fritextsvaren tydliggör att svaren delvis har att göra med ett bristande handlingsutrymme i lönesättningen. Strax över 60% av cheferna svarar odelat ja på frågan om de anser att de har mandat att sätta individuella löner. Svaren är dock svårtolkade eftersom det fanns ett tredje svarsalternativ, alltså fritextsvaren som inte räknades med som ett ja eller nej. En tredjedel av respondenterna utnyttjade möjligheten till fritext och svaren diskuteras nedan. Utifrån de som svarade odelat "ja" så verkar de administrativa cheferna i högre grad tycka att de har mandat att sätta individuell lön på sina medarbetare och bland dem svarade 70% ja medan bara 51 % av de akademiska cheferna svarade ja. Stapeldiagrammet nedan visar hur många chefer som totalt sett svarat att man anser sig ha mandat att sätta individuell lön på sina medarbetare.



Figur 8 visar hur många chefer som svarat att de anser sig ha mandat att sätta individuell lön på sina medarbetare.

Fritextsvar från akademiska chefer angående mandat att sätta individuella löner

De akademiska cheferna skriver utförligt om hur man som lönesättande chef inte känner sig ha fulla mandat att sätta individuell lön eftersom löner justeras på ovanliggande nivåer. Det beskrivs så här av en medlem:

Ja och nej. Vi kan sätta individuella löner men samtidigt har vi tydlig instruktion att medelhöjningen på institutionen inte får vara över märket. Därför måste varje höjning över märket kompenseras med någon som inte får märket. Så de flesta kommer att få samma %-höjning (normalhöjning).

Det förekommer flera liknande beskrivningar där chefer skriver att man gått kurser i lönebildning och tagit del av HR:s material för att sätta individuella löner men att det ändå alltid slutar med att "prefekten satt ungefär samma % på alla och jag behöver då förklara för medarbetarna, i det helt meningslösa lönesättande samtalet, vilken lön jag föreslagit och vilken lön det råkade bli". Andra chefer beskriver en snarlik situation men kommer till en annan slutsats där man skriver att "[l]önen sätts i samverkan med prefekt så att vi får rättvisa över hela institutionen". Chefer är olika och tänker olika kring rättvisa vilket i sin tur påverkar hur man ser på systemet. Flera skriver att man har mycket begränsade möjligheter att sätta lön på egen hand trots att det centrala avtalets intentioner helt och hållet bygger på att den lönesättande chefen är den som ska ha mandatet att sätta lön, men det verkar inte som att cheferna känner till principerna i RALS 2010-t. Någon skriver att hen hade "viss frihet att sätta individuella löner, även om det formellt var prefekten" som satte lön, när det enligt avtalet *formellt sett* är tvärtom. Det är tydligt att budgetprocessen övertrumfar lönerevisionsprocessen och att detta leder till ett svagt mandat att sätta lön för de chefer som möter medlemmarna i lönesättande samtal.

Fritextsvar från administrativa chefer angående mandat att sätta individuella löner

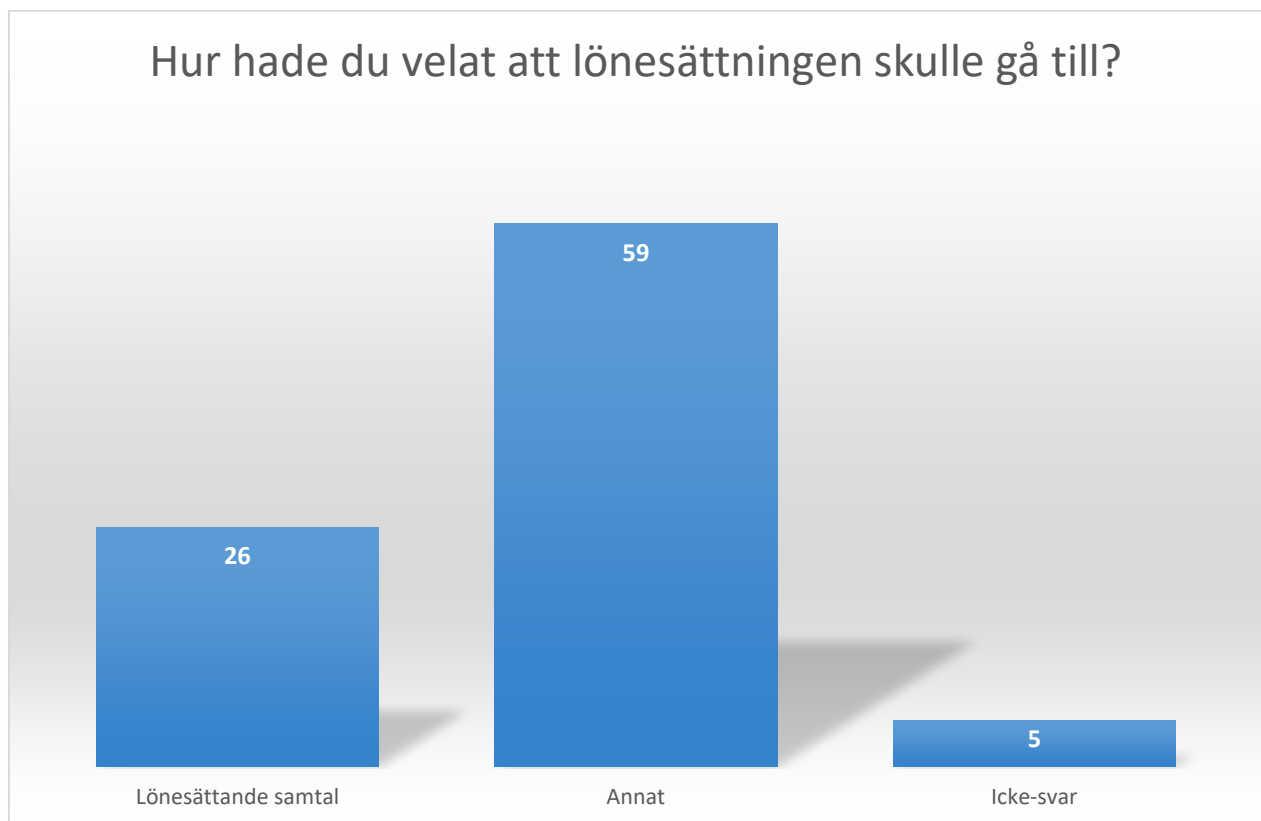
Situationen för administrativa chefer liknar den som akademiska chefer vittnar men att fler verkar mer villiga att driva lönerevisionen utifrån intentionerna i avtalet. En administrativ chef skriver att "[d]et är ganska hårt styrt till de procentuellt uppsatta målen, vilket gör att individuella lönesättningar bara handlar om några 100kr hit eller dit, vilket är på tok för lite". Denna chef tycker att differentieringen är för liten för att individuell lönesättning ska vara meningsfull. En annan chef har tagit fasta på att alla medarbetare ska ha rätt lön, hen hänvisar till det lönepolitiska programmet men känner sig hindrad eftersom, "HR hänvisar till att man

ska rätta till snedsitsar med RALS:en, men det innebär i praktiken att någon får mindre procent för att någon annan har kommit in fel. Det håller på att göra mig gråhårig.”

Det centrala avtalet bygger på att alla ligger rätt i lönebilden inför lönerevisionen annars funkar inte individuell lönesättning, men ändå tycks alltså HR driva chefen att rätta till löner inom revisionen. Återigen är det förmodligen budgetprocessen som gör att det inte finns några extra medel för att rätta till löner utanför RALS:en och då förfelas löneprocessen. Det finns också andra mekanismer som försvårar den individuella lönesättningen när chefen skriver ”det faktum att allas löner är offentliga gör det svårt att ha alltför stora löneskillnader i en grupp även om man hade tyckt att det var befogat”, vilket är intressant eftersom det belyser en ideologisk spänning mellan ”rätt lön” för individen och ”rättvisa löner” för alla i gruppen. Vad som är rätt och fel är en fråga om övertygelse.

Önskan om alternativ lönesättningen

Endast 31% av cheferna svarade att de skulle vilja ha kvar de lönesättande samtalen som idag. Det skiljde sig något åt mellan grupperna, 26% av de akademiska cheferna och 35% av de administrativa svarade att de ville ha kvar lönesättningsmodellen som idag.



Figur 1 visar hur många lönesättande chefer som vill ha lönesättande samtal och hur många som vill ha något annat.

Det här är en av de allra viktigaste observationerna i materialet, alltså att endast 26 av 90 svarande chefer vill behålla lönesättande samtal. I gruppen som svarat "annat" finns det också en rad olika svar och det är därför nödvändigt att närläsa fritextsvaren för att förstå varför så många väljer bort dagens modell till förmån för något "annat".

Fritextsvar från akademiska chefer angående hur de skulle vilja att lönesättningen skulle gå till

Det finns svar som kan tolkas som att akademiska chefer vill ha lönesättande samtal om man bara hade andra förutsättningar. Så här låter ett typiskt svar: "Att ha lönesättande samtal med medarbetare utan att ha mandat att sätta lön känns lite farsartat. Antingen bör jag få mandat att sätta lön, eller så bör det lönesättande samtalet tas bort." Svaret rymmer både kritik av arbetsgivarens tillämpning av avtalet men svaret är också en kritik av det som denna chef levererar till sina medarbetare, alltså något farsartat. En annan chef menar att processen i sig kräver för många formella möten när det handlar om en medarbetare som "jag samtalar med minst en gång per dag och skickar tusentals mail till behöver jag inte ha ett formellt möte med. Vi vet var vi har varandra, vad som har gjorts och vad som ska göras etc." Svaret kan tolkas som att löneprocessens olika möten inte nödvändigtvis tillför något meningsfullt utan bara genomförs för sakens skull och detta återkommer i många svar. Till exempel att "[d]et är så många tillfällen man måste träffas, 3ggr. Det upplevs som mkt av både chef och anställd" och den implicita frågan är om vi lägger tid och energi på rätt saker. En chef påpekar att vaga arbetsbeskrivningar för akademisk personal försvårar chefens lönesättningsarbete.

Eftersom de flesta i praktiken får en standardhöjning så är det inte så mycket att motivera. Akademiskt arbete är även ganska vagt beskrivet, det finns inga tydliga riktlinjer för vad som förväntas av en anställd.

De svarande i den tidigare rapporten ifrågasatte om de kollegiala cheferna hade den chefsroll som RALS 2010-t förutsatte för att individuella lönesättande samtal ska fungera och på liknande sätt ifrågasätter alltså den akademiska chefen här om medarbetarnas arbetsbeskrivning passar för denna metod. Om man läser en utlysningstext för en forskare, lektor eller professor så krävs det i stort sett att man ska vara bäst på sitt ämne för att få jobbet men exakt vad det innebär i form av arbetsuppgifter är inte lika tydligt. Det finns goda skäl för detta då utformningen av forskning eller undervisning är i ständigt tillblivande, och hade arbetsgivaren skrivit exakt vad

alla forskare och lärare ska göra på jobbet så missar man målet helt och hållet. Det kan vara en orsak till att denna akademiska chef kallar arbetsbeskrivningen ”vagt beskriven” och att det saknas tydliga riktlinjer på förväntningarna. Man förväntas vara bäst på det man gör och har fullt upp för att leverera på den nivån och det är kanske delvis därför som ”[d]e flesta är inte intresserade och det känns inte meningsfullt att tvinga på hårt upptagna medarbetare (eller chefer) lönesättande samtal för alla.” Vissa chefer föreslår därför att man inför ”[t]ariff eller något annat förenklat system” och andra menar till att man bör ”[s]luta med ett system som inte fungera. Som chef på sjukhuset har jag förhandlat lönerna direkt med facket (efter samtal med medarbetaren), mkt mer effektiv och lönen/befordringar etc. kan faktiskt påverkas av facket.”

Det finns även mer positiva svar men inget av dessa är utan kritik av dagens tillämpning. Någon skriver att man vill ha ”I huvudsak lönesättande samtal som idag, men...” och pekar sedan på olika problem med hur budgetprocessen begränsar möjligheten att sätta lön differentierat och individuellt på avdelnings- och institutionsnivå för att det inte finns något utrymme och att kärnverksamheten redan idag är hårt trängd av ovanliggande nivåers ökande kostnader. De andra svaren som är generellt positiva pekar ändå på behov av tydligare kriterier, riktlinjer och årshjul för att underlätta för den lönesättande chefen. Det finns också ett flertal svar som är helt avfärdande och ser lönesättande samtal som ”[r]ena skämtet, det är personalchefen på med fakulteten som tillsammans med dekanen som sätter löner. Allt är förutbestämt.”

Fritextsvar från administrativa chefer angående hur de skulle vilja att lönesättningen skulle gå till

Svaren från de administrativa cheferna skiljer sig inte mycket från de akademiska chefernas svar men det finns ett par svar som är mer positiva till dagens tillämpning. Ett svar anger att ”[j]ag tycker att processen är bra och att uppföljningarna och återkopplingen i lönesättande samtal är bra” och det svaret skulle egentligen höja stapeln över de som önskar lönesättande samtal med en röst. I enkäten kunde man inte lämna något fritextsvar om man svarade ”ja” eller ”nej”, för att kunna fylla i fritext så var man tvungen att fylla i ”annat” men ovanstående fritext kunde alltså ha varit ett ”ja”. I övrigt så finns det ett flertal som vill tillbaka till ”[l]öneförhandling som tidigare” eller menar att de ”lönesättande samtalen skiljer sig endast marginellt från det gamla systemet” eftersom ”[d]et finns förväntningar, men lönepotten sätter naturligtvis gränser”. Det finns också några som lyfter att TA-anställdas löner inte är konkurrenskraftiga och att man förlorar medarbetare till andra delar av arbetsmarknaden och någon uppmanar därför till att

”[e]n total översyn av lönerna borde göras där man kontrollerar marknadskänslighet och ser till att lönerna är konkurrenskraftiga”. Man kan förstå att budgeten sätter begräsningar men man ska också komma ihåg att en av det centrala avtalets påstådda styrkor är att man ska kunna rekrytera och behålla medarbetare. Det är ett skäl till att avtalet är sifferlöst. Man ska kunna erbjuda ”rätt lön” för att få rätt kompetens och behålla rätt kompetens. Utifrån svaren verkar det som att verkligheten är en annan och det skulle därtill förmodligen underminera verksamheten om TA-personalens löner drar ifrån kärnverksamhetens. Trots skillnader mellan kärnverksamhet och stödverksamhet så ger administrativa chefer uttryck för liknande problem som akademiska chefer:

Det blir en del spel för gallerierna. Lönerna är satta och det finns nästan inget utrymme att differentiera lönerna, så känns ganska meningslöst. Det skapar också förväntningar som man inte kan leva upp till hos de anställda. Bättre att det hade varit tydligt att detta bara är ett informationsmöte om vilken lön man får.

Det här svaret är återkommande i den tidigare enkäten till alla medlemmar och det är också likt det som akademiska chefer skriver. Ett annat svar som förenar de olika grupperna är att det är ”[m]ycket arbete för små justeringar av löner. Även små justeringar skapar irritation även om man kan motivera lönesättningen. Jag tror att modellen måste göras om”. En administrativ chef ställer frågan om det ”[k]anske finns andra sätt att motivera anställda än några hundralappar mer eller mindre” och kanske är denna utmaning större just för administrativa chefer eftersom det finns färre karriärutvecklingsmöjligheter inom universitetet för TA-anställda än för akademisk personal. Arbetsgivare och Saco-S lyfter ofta detta behov samtidigt som arbetsgivaren ofta skapar hinder för karriär och mobilitet inom myndigheten. Resultatet kan då bli att TA-anställda lämnar Lunds universitet helt och hållet. För ”[h]ur gör man när alla medarbetarna gör en bra insats, men potten är relativt liten. ’Du får 200 kr extra för att du är så bra (liksom dina kollegor också är)!?’” Utifrån de administrativa chefernas svar så verkar RALS 2010-t inte heller funka optimalt för TA-personal på lärosätet. Totalt var det bara 26 av de 90 svarande som vill ha lönesättande samtal.

Diskussion

Svaren från enkäten visar på ett omfattande missnöje bland chefer över nuvarande lönesättningsmodell. Akademiska chefer är mer missnöjda än chefer inom administrationen, men gemensamt för båda grupperna är en stor otillfredsställelse med det lönesättande samtalet. Fritextsvaren förtydligar att detta är kopplat både till en frustration över det lilla utrymme det finns för lönedifferentiering men också de individuella förväntningar som processen skapar i en akademisk miljö med många högpresterande medarbetare. Samtidigt är detta psykologiska problem inte begränsat till den akademiska miljön utan kommer till uttryck även i fritextsvaren från administrativa chefer. Men det finns statistiskt signifikant skillnad mellan grupperna när vi jämför akademiska och administrativa chefers syn på användbarheten av de olika stegen. För administrativa chefers roll så passar RALS 2010-t bättre eftersom man har en annan relation till sina medarbetare än kollegiala chefer. Därför är man mindre missnöjd med processen som helhet. RALS 2010-t passar dåligt för kärnverksamhetens kollegiala chefsstruktur.

När vi ser resultaten från den här enkäten i relation till den vi gjorde med alla medarbetare så framkommer en rad intressanta likheter och skillnader. Vi kan konstatera att både chefer och medarbetare ömsesidigt uppskattar utvecklingssamtalet. När vi kommer till uppföljningen så är de chefer som uppskattar steget fortfarande i majoritet, men de medarbetare som svarade i medlemsenkäten, har många gånger inte uppfattat att man faktiskt haft en uppföljning. Vi kunde koppla bristen i detta processteg till svårigheterna att motivera löneökningen utifrån de lönepåverkande faktorerna och utvecklingssamtalens inriktning i uppföljningen. Därför är det intressant att konstatera att cheferna i ganska hög grad anser att uppföljningen var användbar för att bedöma medarbetarnas prestation. Det verkar nästan som att chef och medarbetare talar om två helt olika möten. Det mest anmärkningsvärda är dock att över hälften av cheferna som svarat att man har följt processens två första steg trots det svarar att det sista steget inte är användbart. Denna ”reella möjlighet” att diskutera lönen som vi avtalat om verkar alltså inte realiseras i detta möte mellan chef och medarbetare. Inte heller medarbetarna är särskild nöjda med det lönesättande samtalet och det är här som många pratar om ”ett spel för gallerierna”.

Även om skillnaden mellan akademiska och administrativa chefer är väldigt stor så förenas de två grupperna i upplevelsen av att användbarheten, eller nyttan, sjunker från utvecklingssamtal till uppföljning och sen sjunker ytterligare till det lönesättande samtalet. Det är som att svårigheten att leverera det utlovade resultatet gör att cheferna misströstar ju närmare man kommer avslutningen. Det är här som avtalets ambitioner att vara ett instrument för att rekrytera, motivera, engagera och utveckla medarbetenas förfelas mest tydligt. Tanken är att den

individuella lönen och löneutvecklingen ska vara en morot och en verksamhetsstyrning. Cheferna anser dock att processen blir allt mindre användbar ju närmare den nya lönen man kommer, eftersom budgetverkligheten, kollegial kultur och det allmänna akademiska livet grusar det centrala avtalets storstilade ambitioner.

Bilaga 1 - Enkätfrågorna

Här är den fullständiga enkäten som skickades ut. Den enda ändringen är att de två fritextfrågorna som har kommit att ta mycket plats i analysen fetmarkerats. Det fanns även en engelsk översättning som man kunde svara på.

Enkät till chefer om lönesättande samtal vid Lunds universitet

1. Var du lönesättande chef under revisionsperioden 2023?

- Ja - fortsätt med fråga 2.
- Nej - du behöver inte svara på fler frågor och kan avsluta enkäten genom att klicka på knappen "Skicka nu", längst ner på denna sida.

2. Vilket förhandlingsområde var du lönesättande chef inom under lönerevisionen 2023?

- Ekonomihögskolan, EHL
- Gemensam förvaltning
- Humanistiska och teologiska fakulteterna, HT
- Juridiska fakulteten
- Konstnärliga fakulteten
- Lunds Tekniska Högskola, LTH
- LUKOM
- MAX IV
- Medicinska fakulteten
- Naturvetenskapliga fakulteten
- Samhällsvetenskapliga fakulteten
- Universitetsbiblioteket
- USV

3. Vilken var din huvudsakliga chefsbenämning under 2023?

- Akademisk chef (rektor, dekan, prefekt, kollegial avdelningschef eller forskargrupschef)
- Chef inom administrationen (sektionschef, administrativ chef, kanslichef, bibliotekschef eller annan chef för teknisk/administrativ personal)

4. Hur många medarbetare var du chef för under 2023 (exklusive doktorander)?

- 1-20
- 21-50
- 51-100
- > 100

5. Får du det stöd från HR i processen med utvecklingsamtal, uppföljning och lönesättande samtal som du behöver?

- Ja
- Nej
- Annat, nämligen

6. Har du mandat att sätta individuell lön på dina medarbetare?

- Ja
- Nej
- Annat, nämligen

7. Hur användbart tycker du att utvecklingssamtalet har varit för att klargöra förväntningarna på medarbetarna?

- Mycket användbart
- Användbart
- Inte användbart
- Inte användbart alls

8. Hur användbar tycker du att uppföljningen har varit för att bedöma medarbetarnas prestationer utifrån vad som sagts under utvecklingssamtalet?

- Mycket användbart
- Användbart
- Inte användbart
- Inte användbart alls

9. Hur användbart tycker du att lönesättande samtalet har varit för att motivera den individuella lönen för medarbetarna?

- Mycket användbart

- Användbart
- Inte användbart
- Inte användbart alls

10. Hur nöjd är du med lönesättande samtal som process?

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Varken nöjd eller missnöjd
- Ganska missnöjd
- Mycket missnöjd

11. Hur hade du velat att lönesättningen skulle gå till?

- Lönesättande samtal som idag
- På något annat sätt, specificera