



**2013 | Anna Danielsson
Håkan Regnér**

Tillämpningen av individuell lönesättning - problem och möjligheter

**Tolkningar av studien: Besluts- och
tolkningsproblem i individuell lönesättning**

Tillämpningen av individuell lönesättning - problem och möjligheter
Tolkningar av studien: Besluts- och tolkningsproblem i individuell lönesättning

Citera gärna ur skriften, men ange källa
© Anna Danielsson, Håkan Regnéér och Saco 2013

www.saco.se

Bakgrund

Enligt avtalen är akademikernas lönesättning individuell och differentierad. Individuell lönesättning betyder att det är individuella kriterier (kompetens, arbetsprestationer m.m.) som styr lönesättningen. Det innebär i sin tur att lönen kan användas för att uppmuntra till ökade arbetsinsatser och bidra till verksamhetens utveckling. Merparten av akademikerna omfattas av lönesamtalsmodellen. Den hanteras på olika sätt på olika arbetsplatser men grundtanken att samtalet mellan medarbetaren och chefen ska handla om lönen.

Grunden för decentraliserad och individuell lönesättning är att det finns en tydlig koppling mellan lönesättningen och individens bidrag till verksamhetens måluppfyllelse. För arbetsgivare betyder det att de kan koppla löneutvecklingen till medarbetarnas arbetsinsatser. Samtidigt får cheferna friheten att styra och uppmuntra med lön. Förutsättningarna för en sådan lönesättning är att det tydligt framgår vilka faktorer (kriterier) som ligger bakom lönebesluten, samt vad som krävs för att få en god löneutveckling. En annan förutsättning är att kriterierna för lönesättningen är tydliga och kopplade till verksamhetsmålen. Kriterierna måste vara relevanta för verksamheten och får inte vara för många till antalet om de på ett trovärdigt sätt ska kunna kopplas till den individuella lönesättningen.

Det centrala bidraget med Blomskogs studie är att den på ett tydligt och systematiskt sätt visar och lyfter fram svårigheter som den lönesättande chefen ställs inför vid tillämpningen av ett individuellt lönesystem. Han granskar systematiskt lönesättningsprocessen (tolkningen av kriterier, bedömningen av olika medarbetares arbetsinsatser, sammanvägning av kriterier och totalbedömning) samt hur olika delbeslut påverkar medarbetarnas löner.

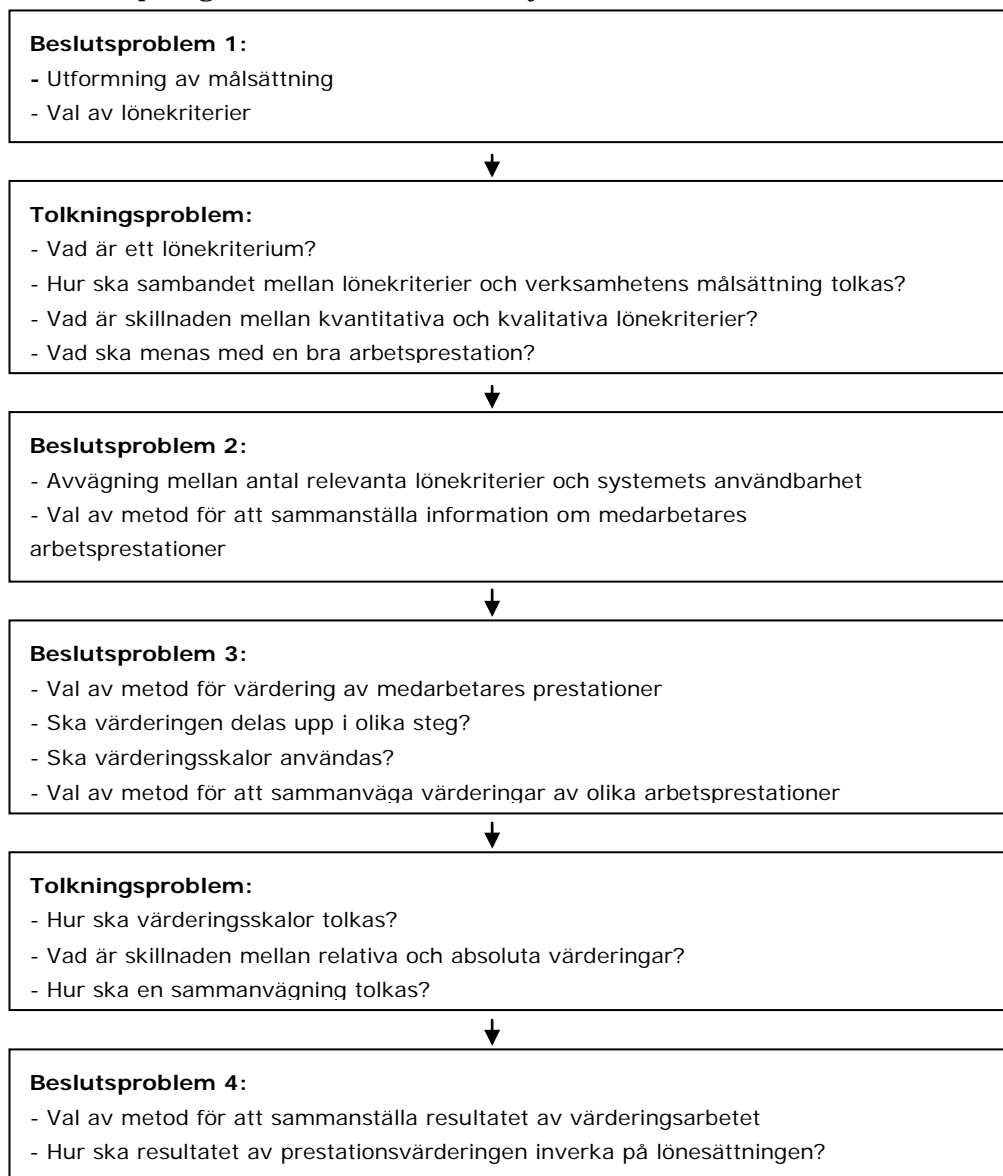
Studien ger en struktur för att sortera och beskriva svårigheterna med den individuella lönesättningen. Den ger inga förslag på lösningar till problemen. Den säger inte heller något om hur chefer på den enskilda arbetsplatsen hanterar eller bör hantera lönesättningen. Däremot ger studien kunskap om de centrala besluts- och tolkningsproblem i samband med individuell lönesättning oavsett vilken lönesättningsmodell som används. Den kunskapen är viktig att ha vid utvecklingen av den lokala och individuella lönesättningen.

Tanken med detta pm är att dels ge en kortfattad sammanfattning av studien, dels peka på ett antal slutsatser som har betydelse för tillämpningen av individuell lönesättning. Vi vill betona att det är våra egna slutsatser och tolkningar av de beslutsproblem som Blomskog analyserar.

Från kriterier till lönesättning - klassificering av beslutsproblemen

Figur 1 nedan är hämtad från studien och beskriver grundläggande problem som arbetsgivare och chefer måste förhålla sig till vid tillämpningen av individuell lönesättning. Det gäller oavsett vilken lönemodell som används. Samtliga problem diskuteras och analyseras i studien.

Figur 1 Besluts- och tolkningsproblem som uppkommer vid utformning och tillämpning av ett individuellt lönesystem



I det som följer sammanfattas några av problemen under fyra generella områden, lönekriterier, värdera med kriterier, väga samman kriterier och helhetsbedömning. Vi vill betona att det är våra egna tolkningar av de analyser och resultat som presenteras i studien.

Lönekriterier

Lönekriterierna bör vara centrala för den lokala löneprocessen. Helst ska de ge signaler om vad som påverkar den enskildes lön. Men i praktiken verkar kriterierna snarare ha formen av avsiktsförklaringar. Det är en dålig utgångspunkt för en trovärdig och tydlig individuell lönesättning. Kriterierna måste spegla målen med verksamheten och kunna kopplas till de enskilda medarbetarnas arbetsprestationer. Annars är det oklart vilka arbetsinsatser som krävs för att utveckla verksamheten och hur det påverkar lönen. Kriterierna ska kunna brytas ned och vägleda den lönesättande chefen i bedömningen av medarbetarnas arbetsinsatser.

Bedömningen är svårare om det finns många lönekriterier än om det finns få kriterier. Med utgångspunkt från de verktyg som presenteras i den här studien är det uppenbart att det krävs få kriterier för en trovärdig individuell lönesättning. Det går inte att kvantifiera alla kriterier, men självklart är det viktigt att värdera även kvaliteten i arbetsinsatsen.

Ett kvalitativt kriterium består oftast av en mängd olika aspekter där varje aspekt kan tolkas på olika sätt av såväl chefer som medarbetare. Ett sätt att hantera den problematiken är att dela upp den kvalitativa arbetsinsatsen i olika nivåer, samt tydligt beskriva hur den kvalitativa bedömningen ser ut på varje nivå. Exempelvis kan arbetsgivaren med ord beskriva vad som kan anses vara en "mycket bra", "bra" och "svag" kvalitativ arbetsinsats.

Det kan uppfattas som enklare att hantera kvantitativa kriterier. Men en stark fokusering på kvantitet kan göra att kvaliteten i arbetsinsatsen inte värderas tillräckligt mycket. Om kriterierna ska bidra till verksamhetens utveckling och påverka medarbetarnas arbetsinsatser måste ledningsgruppen/cheferna tänka igenom balansen mellan kvantitativa och kvalitativa kriterier. Hur de sedan ska kunna användas för att värdera medarbetarna är nästa fråga.

Slutsatser:

- Kriterierna måste spegla verksamhetsmålen och kopplas till enskilda medarbetares arbetsinsatser
- Kriterierna ska vara få och tydliga
- Kvalitativa kriterier måste kunna beskrivas på ett sätt som gör att de kan användas i lönesättningen

Värdera med kriterierna

Kriterierna ska rimligtvis ligga till grund för den bedömning som den lönesättande chefen gör av medarbetarna. Samtidigt måste en lönesättande chef ha någon form av värderingsskala annars är det inte möjligt att skilja en medarbetare som har presterat bra från en som har presterat sämre. Värderingsskalan är inte alltid formaliserad men alla lönesättande chefer som sätter lön efter produktiva insatser måste göra någon form av värdering.

Grundproblemet vid en sådan värdering är att ge medarbetarna tydlig information om hur prestationer värderas. Det kan vara svårt att sätta ord på vad som avses med en normal, stark och svag arbetsinsats. Men hängs inte bedömningarna upp på tydliga värderingar är det omöjligt för medarbetarna att förstå hur den individuella lönesättningen fungerar i praktiken. Det kan i sin tur påverka arbetsinsatserna och göra det svårt att få acceptans för en individuell lönesättningsmodell.

Slutsatser:

- Värderingsskalorna måste vara formaliserade om lönen ska användas som styrmedel
- Slentrianmässig hantering av värderingsskalor medför att lönesättningen inte blir trovärdig

Väga samman kriterier

En medarbetare bedöms oftast utifrån flera kriterier och värderingen av den totala arbetsinsatsen beror av resultatet för olika kriterier. En medarbetare kan ha utfört en arbetsuppgift "mycket bra" medan en annan medarbetare kan ha varit "bra" på flera arbetsuppgifter men inte "mycket bra" på någon. Eftersom arbetsinsatserna varierar mellan medarbetare finns det alltid en stor variation med avseende på hur bra en medarbetare uppfyller olika kriterier.

Ett centralt problem för en lönesättande chef är att göra en totalbedömning (väga samman) medarbetarens olika arbetsinsatser. Svårigheten med det är att sammanvägningen av kriterierna till en helhetsbedömning påverkas av hur delprestationerna (varje kriterium) värderas. En för stor vikt vid ett kriterium kan medföra att medarbetare som når toppresultatet på den prestationen kan värderas högt totalt sett trots att de har varit mindre bra i andra avseenden.

Det är svårt att väga samman olika prestationer till en helhet. Ofta blir det ett fåtal kriterier som styr. Vissa chefer utvecklar kanske också en känsla för hur olika kriterier kan vägas samma till en helhetsbedömning som sedan resulterar i trovärdiga löneförändringar. Även om det är på det sättet måste en chef kunna motivera vad som har styrt värderingen för medarbetare och andra chefer. Då gäller det bland annat att definiera vilken betydelse som varje kriterium har för helheten.

Slutsatser:

- En chef måste kunna motivera vad som styr värderingen av arbetsinsatser för medarbetare och andra chefer
- De lönesättande cheferna måste ange vilken betydelse som varje kriterium har för helhetsbedömningen av medarbetarna
- Kriterierna måste kunna kopplas till individuella arbetsinsatser

Helhetsbedömning

Arbetsprestationer varierar mellan medarbetare och med en individuell lönesättning kommer skillnaderna i arbetsprestationer att slå igenom på lönen. Men i många organisationer har medarbetarna begränsad information om vilken typ av arbetsuppgifter som många medarbetare utför. Det gör det också svårt att förstå varför en medarbetare har högre lön än någon annan. En tydlig och noggrann helhetsbedömning underlättar den kommunikationen.

Det är svårt att med hjälp av en poängskala sammanställa olika arbetsprestationer till en helhetsprestation. Problemet är att bedömningarna inte kommer att fånga upp relevanta skillnader mellan medarbetarnas arbetsinsatser. En summering av poäng för delprestationer kan nämligen medföra att två personer hamnar på samma totalpoäng trots att de har presterat relativt olika på de underliggande lönekriterierna. Även valet av poängskalor påverkar helhetsbedömningen och gör att den relativa värderingen av medarbetarna kan påverkas.

Ett något bättre tillvägagångssätt kan vara att formulera några principer för klassificeringen av medarbetarnas arbetsinsatser. Principen kan vara att medarbetarna delas in i grupper med utgångspunkt från hur väl de uppfyller olika lönekriterier. Exempelvis kan en *mycket bra arbetsinsats* kräva nivån bra på alla delkriterier, en *bra arbetsinsats* kan kräva två bra delprestationer medan en svag insats kan kräva tre dåliga prestationer. Löneutrymmet fördelas sedan över dessa grupper.

Slutsatser:

- Poängskalor för bedömning av arbetsinsats riskerar att inte fånga upp relevanta skillnader mellan medarbetare
- Det måste tydligt framgå varför olika arbetsinsatser leder till relativt olika lön
- Skillnader i löner måste vara väl motiverade

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 22 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är över 630 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm
tel vx: 08-6134800, www.saco.se