

Chefen och lönesättningen

Organisatoriska förutsättningar för lokal
och individuell lönesättning | Februari 2016

Karin Karlström

Chefen och lönesättningen
Karin Karlström

Citera gärna ur skriften, men ange källa.
© Karin Karlström och Saco 2016

ISBN: 978-91-88019-15-8

www.saco.se

Innehåll

Inledning	2
Löneavtalen sätter ramen	3
Organisatoriska förutsättningar enligt ombudsmän och förhandlare	5
Helhetsperspektiv – lönen som en integrerad del i verksamheten	5
Vikten av en bra dialog	6
Tydliga verksamhetsmål och ramar för lönesättningen	7
Tydliga och kända lönekriterier	7
Chefens mandat att sätta lön	8
Psykologisk löneforskning	9
Lönerättvisa – ett centralt begrepp	9
Distributiv rättvisa	10
Procedurmässig rättvisa	10
Mellanmänsklig rättvisa	10
Informativ rättvisa	11
Yttre faktorer som påverkar upplevelsen av lönen	11
Lönekriterier	11
Återkoppling på arbetsresultat	12
Lönesamtal	12
Sammanfattande kommentarer	13
Källor	15

Inledning

Löner sätts i allt större utsträckning på lokal och individuell nivå genom lönesamtal mellan chef och medarbetare. Hela 80 procent av Sacoförbundens medlemmar har idag lönesamtal. Chefen har därför en central roll i lönesättningen och är avgörande för hur den lokala och individuella lönebildningen fungerar i praktiken. Många chefer tycker dock att de saknar förutsättningar för att hantera lönesättningen på det sätt som avses – som ett medel för att öka motivationen hos medarbetarna och att kunna styra verksamheten i önskad riktning.

Trots chefens centrala roll i lönesättningen finns det lite forskning kring chefers erfarenheter av individuell lönesättning, och om de organisatoriska förutsättningarna för lönesättning. Tidigare studier har framför allt granskat medarbetarnas erfarenheter och i vissa fall de fackliga företrädarnas uppfattningar. Det behövs fler studier av chefernas erfarenheter av den individuella lönesättningen.

Detta pm har två syften. Det ena syftet är att sammanfatta de organisatoriska förutsättningar som vi, genom olika källor, identifierat som centrala för en fungerande lokal och individuell lönesättning. Organisatoriska förutsättningar avser faktorer kopplade till organisationen, som påverkar chefers möjligheter att hantera lönesättningen. Det andra syftet är att ringa in områden som är viktiga att analysera ur ett chefsperspektiv.

Löneavtalen sätter ramen

Löneavtalen beskriver bland annat de visioner och ambitioner som arbetsgivare och arbetstagare kommit överens om när det gäller den övergripande synen på lön och lönesättning. Löneavtalen utgör därför ramen för den lokala och individuella lönesättningen. Denna ram ska de lönesättande cheferna förhålla sig till i det praktiska lönesättningsarbetet.

De flesta akademiker som arbetar inom offentlig sektor omfattas av RALS 2010-T (statlig sektor) eller HÖK T (landstings- och kommunsektor). Nedan följer en kort sammanfattning av några centrala visioner och ambitioner om lön och lönesättning som beskrivs i dessa löneavtal. I den privata sektorn finns en stor mängd avtal uppdelat på olika branscher.

Löneavtalen slår fast att lönesättningen ska bidra till att målen för verksamheten uppnås. Lönen ska avspegla verksamhetens resultat. Det innebär att det behöver finnas en tydlig koppling mellan medarbetarens resultat och lön. Lönen ska också stimulera till utveckling i arbetet och till förbättring av verksamheten och verksamhetens resultat. Det är grundläggande utgångspunkter för den lokala och individuella lönesättningen.

I löneavtalen betonas vikten av dialog mellan medarbetare och lönesättande chef. Genom dialog ska bland annat krav och förväntningar på vad som ska uppnås förtydligas. Även sambandet mellan medarbetarens resultat och lön ska tydliggöras genom dialogen. I löneavtalen betonas att dialogen mellan medarbetarna och de lönesättande cheferna är avgörande för hur väl den individuella lönebildningen fungerar. Vikten av dialog även mellan chefer på olika nivåer betonas i ett av löneavtalen.

Löneavtalen slår även fast att det är viktigt att medarbetarna vet hur arbetsinsatserna värderas och på vilka grunder lönen sätts. Därför behövs tydliga lönekriterier som är kända av alla medarbetare. Lönekriterierna ska vara kopplade till verksamhetens uppdrag och målsättning. Det är en förutsättning för att lönen ska kunna fungera som ett styrmedel.

Lönesättningen ska integreras i andra processer i verksamheten. I löneavtalen står bland annat att lönebildningen ska kopplas till arbetsgivarens planering och uppföljning av verksamhetsmål och resultat, till verksamhetsutveckling och prioriteringar samt till ekonomiska förutsättningar.

De löneavtal som akademiker omfattas av, oavsett om det är i den offentliga eller privata sektorn, innebär att lönesättningen är individuell och differentierad. Det innebär att lönesättningen ska baseras bland annat på medarbetarnas arbetsprestationer.

Chefers möjlighet att styra över lönesättningen varierar dock mellan avtalsområden. I vissa avtal förekommer till exempel centralt förhandlade lönepotter som fördelas genom lokala förhandlingar. Andra avtal har individgarantier eller lönepotter som faller ut om parterna på lokal nivå inte kommer överens. Ytterligare avtal har varken lönepotter eller individgarantier, utan innehåller skrivningar om lokala förhandlingar om såväl nivån på som fördelningen av löneökningarna. Det sistnämnda kallas avtal utan centralt angivet löneutrymme, så kallade sifferlösa avtal, och är den typ av avtal som flest akademiker omfattas av.

Att avtalen varierar på det här viset innebär att även om intentionerna i löneavtalen kan vara liknande, så ser förutsättningarna för den individuella lönesättningen olika ut mellan olika akademikergrupper. Det får konsekvenser för de lönesättande chefernas möjligheter att koppla lönesättningen till de ekonomiska förutsättningarna, och att koppla arbetsprestationer till individuella löneökningar.

Möjligheten för chefen att motivera och styra med lönen ser därmed, åtminstone i teorin, olika ut för olika akademikergrupper. Det kan dessutom vara så att en lönesättande chef, beroende på hur arbetsgruppen är sammansatt, behöver förhålla sig till olika typer av avtal inom arbetsgruppen.

Organisatoriska förutsättningar enligt ombudsmän och förhandlare

För att de lönesättande cheferna ska kunna hantera lönesättningen utifrån de intentioner som beskrivs i löneavtalen behöver vissa organisatoriska förutsättningar vara på plats i verksamheten. Ombudsmän och förhandlare får genom sina kontakter med medlemmar, både chefer och medarbetare, samt förtroendevalda god kännedom om hur lönesättningen fungerar i praktiken i olika verksamheter.

Vi har intervjuat sju erfarna ombudsmän och förhandlare från ett antal Sacoförbund om hur den lokala lönebildningen fungerar i allmänhet och om chefernas situation i synnerhet. Samtalen har rört sig från principer för en väl fungerande lokal lönebildning till de praktiska problem som finns med den lokala modellen. Ombudsmännen och förhandlarna har lyft fram olika faktorer kopplade till organisationen – organisatoriska förutsättningar – som i stor utsträckning påverkar chefens roll och möjligheter i lönesättningen. Nedan sammanfattas ett antal av dessa faktorer.

Helhetsperspektiv – lönen som en integrerad del i verksamheten

En förutsättning för att lönen och lönesättningen ska få avsedd effekt – öka motivationen och kunna fungera som ett styrmedel – är att lönesättningen integreras i verksamheten och verksamhetens olika processer, och inte hanteras som ett separat stuprör. Det innebär att lönesättningen, och löneprocessen, behöver kopplas till exempelvis verksamhetsplanering och verksamhetsutveckling, budget och budgetarbete samt kompetensbehov och kompetensutveckling.

Det är också viktigt för att lönen ska bli en integrerad del i verksamheten, att det finns en tydlig koppling mellan lönesättningen och verksamhetens mål, resultat och ekonomiska förutsättningar. Ombudsmännen och förhandlarna konstaterar att många verksamheter saknar ett helhetsperspektiv när det gäller lön och lönesättning.

Ett exempel på bristande helhetsperspektiv som ombudsmännen och förhandlarna nämner ur ett chefsperspektiv, är problemet att många chefer inte är med i budgetdiskussionerna. Om en chef ska ha möjlighet att belöna till exempel extraordinära prestationer och därigenom kunna motivera eller styra med lönen, behöver chefen ha möjlighet att påverka det övergripande budgetutrymmet för löneökningar – och inte bara få en lönepott som förhandlats fram av andra.

Även om cheferna naturligtvis behöver ta hänsyn till verksamhetens budget, så måste budgetarbetet också handla om lönekraven från olika avdelningar. Dessa krav bör påverkas bland annat av medarbetarnas kompetens och resultat, eller behovet av specifik kompetens inom en viss del av verksamheten.

Om lönen hanteras separat från andra processer i verksamheten blir konsekvensen att lönen sällan fungerar som ett styrmedel. Upplevelsen bland förhandlarna och ombudsmännen är att lönesättningen alltför ofta hanteras som en separat process med bristfälliga kopplingar till verksamhetens behov, förutsättningar, mål och resultat. Det visar sig bland annat i att det alltför sällan sker någon differentiering av löneutrymmet mellan olika delar av en verksamhet. Konsekvensen blir att lönen inte används som ett strategiskt verktyg och därför inte får den effekt som avses.

Om lönesättningen däremot integreras i verksamheten och verksamhetens processer, och om chefen deltar i budgetdiskussionerna och kan påverka löneutrymmet, ökar möjligheterna för den lönesättande chefen att motivera och styra med lönen.

Vikten av en bra dialog

Ombudsmännen och förhandlarna betonar vikten av en bra dialog mellan olika delar av och nivåer i verksamheten. Transparens och kommunikation behövs från – och mellan – högsta ledningen, HR eller motsvarande resurs, fackliga företrädare, lönesättande chefer och medarbetare.

Kommunikation behövs kring verksamhetens målsättning, resultat och förutsättningar, löneprocess, lönekriterier och löneutrymme. En öppen dialog kring detta bidrar till att alla i verksamheten kan få en gemensam syn på verksamhetens riktning och målsättning, verksamhetens ekonomiska förutsättningar, vilka övergripande förväntningar som finns på medarbetarna samt hur man ser på lönen och lönesättningen. För att cheferna ska kunna styra verksamheten åt samma håll är en gemensam syn på verksamheten, och lönesättningen, viktig.

En gemensam syn på verksamheten och lönesättningen underlättar för cheferna i lönedialogen med medarbetarna. För att cheferna ska ha möjlighet att ha en dialog i vardagen med sina medarbetare, och ha tid för planering och genomförande av lönesamtal, kan lönesättande chefer inte ha alltför många medarbetare.

Ombudsmännen och förhandlarna lyfter fram lönesamtalen som en viktig del i lönebildningen, bland annat för att de bidrar till att synliggöra kompetens. Det har visat sig vara viktigt i synnerhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Sacos egna studier kring individuell lönesättning tydliggör detta.

Ledningen måste kunna motivera och förklara löneutrymmets storlek. Annars finns det en risk att medarbetarna får felaktiga förväntningar inför kommande lönerevision, som de lönesättande cheferna får hantera på egen hand. Ombudsmännen och förhandlarna konstaterar dock att det ofta brister i kommunikationen och informationen från ledningen till cheferna, de fackliga företrädarna och vidare till medarbetarna kring storleken på och motiveringen till löneutrymmet.

Tydliga verksamhetsmål och ramar för lönesättningen

En förutsättning för att alla medarbetare ska kunna arbeta mot samma mål är att verksamhetens målsättning är tydlig. Det är också en förutsättning för att cheferna ska veta åt vilket håll de ska styra verksamheten. Ombudsmännen och förhandlarna konstaterar dock att målen för åtskilliga verksamheter inte är tillräckligt tydliggjorda. Chefer – och medarbetare – behöver bli bättre på att prata om, och konkretisera, mål på olika nivåer. Det gäller såväl kvantitativa som kvalitativa mål.

Det är en utmaning att bryta ner den övergripande verksamhetsplanen och verksamhetens målsättning till avdelnings- och individnivå. Det behöver dock göras för att det ska bli tydligt för medarbetarna vilka förväntningar som finns på arbetsinsatserna. En tydliggörande dialog mellan lönesättande chef och medarbetare kring målsättning och förväntningar underlättar också lönesättningen.

Löneprocessen behöver vara tydlig och transparent, så att såväl chefer som medarbetare vet vad som gäller. Det ska vara tydligt för de lönesättande cheferna hur de ska hantera lönesättningen. Det innebär bland annat att det behöver finnas tydliga lönekriterier för vilka prestationer som ska belönas.

Tydliga, gemensamma ramar för lönesättningen som kommunicerats och diskuterats i verksamheten, med andra chefer och med medarbetarna, underlättar för cheferna i lönesättningen.

Tydliga och kända lönekriterier

Tydliga lönekriterier är viktiga för att chefer ska kunna bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. De är också viktiga för att medarbetarna ska veta vilka prestationer som bedöms som relevanta i verksamheten.

Komplexiteten i många akademikerarbeten gör det svårt att bedöma och mäta prestationer. Det gör också att det är svårt att ta fram relevanta kriterier, framför allt för kvalitativa arbetsprestationer. Det förklarar varför många verksamheter har otydliga lönekriterier.

För att lönesättande chefer tydligt ska kunna motivera skillnader i lönenivåer och löneutveckling behöver dock kriterier tydliggöras, så att det finns en gemensam syn i verksamheten på vilka prestationer som kommer att bedömas. Det behöver också finnas en gemensam syn på vad prestationerna konkret innebär.

Ombudsmännen och förhandlarna konstaterar dock att det viktigaste ändå är en bra och kontinuerlig dialog mellan lönesättande chef och medarbetare, kring förväntningar och prestationer i förhållande till verksamhetens mål – oavsett hur tydliga kriterier som finns. Det har bland annat att göra med att kriterierna aldrig kan täcka in allt som ligger till grund för en chefs bedömning av en medarbetares sammanlagda prestation.

Chefens mandat att sätta lön

Chefens mandat att sätta lön varierar mellan olika verksamheter. Det finns chefer som har fullt mandat att sätta lön, även om det är ganska ovanligt, konstaterar ombudsmännen och förhandlarna. Vanligare är att chefer får en lönepott som förhandlats fram högre upp i verksamheten, och mandat att fördela detta utrymme bland sina medarbetare. Det finns också chefer som snarare har rollen att mer eller mindre enbart informera om den nya lönen som bestämts på en högre nivå i organisationen.

Chefens mandat, och möjlighet att påverka lönesättningen, skapar olika förutsättningar för att chefen ska kunna motivera och styra med lönen.

Psykologisk löneforskning

I den lokala och individuella lönesättningen är kommunikationen mellan chef och medarbetare central. I löneavtalen som beskrivs inledningsvis betonas att dialogen är avgörande för hur väl den individuella lönesättningen fungerar. Det innebär att chefens förmåga att hantera det sociala samspelet med medarbetarna – till exempel i lönesamtalen eller i situationer då återkoppling ges – har stor betydelse för hur den individuella lönesättningen fungerar i praktiken. Lön och lönesättning handlar med andra ord i stor utsträckning om psykologi. Därför är den psykologiska forskningen inom området mycket relevant.

Den psykologiska löneforskningen fokuserar på sambandet mellan lön och motivation, och på vilka faktorer som påverkar sambandet. Forskningen tyder på att det inte är själva lönenivån som har störst betydelse för att skapa motivation hos medarbetarna. Det handlar snarare om hur lönen och lönesättningen *upplevs* av medarbetarna.

Den lönesättande chefens förmåga att hantera lönen och lönesättningen kommer därför att ha större betydelse för medarbetarnas motivation, än lönen i sig. Det gäller därför att skapa goda förutsättningar för cheferna så att de kan hantera lönesättningen på ett bra sätt.

I detta avsnitt sammanfattas, utifrån den psykologiska löneforskningen, ett antal viktiga faktorer som påverkar hur vi upplever lönen och lönesättningen. En längre sammanfattning av psykologisk löneforskning finns i *Ett psykologiskt perspektiv på lön* (Karlström, 2013).

Lönerättvisa – ett centralt begrepp

Den psykologiska forskningen visar att upplevd rättvisa när det gäller lönen och lönesättningen, så kallad lönerättvisa, har betydelse för medarbetarnas arbetsmotivation. Lönerättvisa är ett centralt begrepp inom den psykologiska löneforskningen.

Fyra olika former av lönerättvisa har undersökts: distributiv, procedurmässig, mellanmännisklig och informativ lönerättvisa. Dessa belyser olika aspekter av lönen och lönesättningen, och alla har betydelse för hur rättvis medarbetarna upplever lönen och lönesättningen.

Chefens förmåga att hantera lönesättningen har stor betydelse för medarbetarnas upplevelse av lönen. De olika formerna av lönerättvisa visar dock att lönesättningen behöver hanteras och organiseras på olika nivåer i verksamheten för att cheferna ska få förutsättningar att hantera lönesättningen på ett bra sätt. De olika formerna av lönerättvisa tydliggör

också att det inte är själva lönenivån som är det relevanta, utan hur lönen och lönesättningen hanteras och upplevs.

Distributiv rättvisa

Den distributiva rättvisan handlar om hur medarbetaren upplever balansen mellan den egna prestationen och den lön medarbetaren får, i jämförelse med andras prestation och lön. Den här formen av lönerättvisa handlar med andra ord om hur rättvis en medarbetare upplever att den egna lönen är – i förhållande till andras lön.

Det relevanta är inte själva lönenivån, utan om nivån *upplevs* som rättvis vid en jämförelse mellan de egna och andras prestationer.

Procedurmässig rättvisa

Den procedurmässiga rättvisan handlar om hur man fattar beslut kring de principer som ska gälla för lönesättningen och hur dessa principer tillämpas i lönesättningsarbetet. Som exempel kan nämnas framtagandet och tillämpningen av lönekriterier.

För att uppnå procedurmässig rättvisa är det viktigt är att alla medarbetare hanteras på ett likartat sätt, oavsett var i organisationen de finns. Det ska med andra ord inte vara upp till varje enskild chef att hantera löneprocessen, eller lönekriterierna, på sitt eget sätt.

När det gäller lönekriterier är det därför viktigt att dessa är tydliga och kommunicerade, och att såväl medarbetare som chefer – i olika delar av verksamheten – är överens om vad kriterierna står för. Det är först då som cheferna har möjlighet att göra likartade bedömningar av medarbetarnas prestationer, oavsett var i organisationen de finns.

Det ställer krav på organisationen (ofta utgående från HR eller motsvarande resurs) att ha ett genomarbetat arbetsätt som tillämpas av alla chefer. Dialog och kommunikation mellan olika nivåer i verksamheten kring lön och lönesättning är därför viktigt. Forskningen visar också att det är viktigt med delaktighet, att medarbetarna upplever att de har inflytande och kontroll i löneprocessen och att de har möjligheter att uttrycka sina åsikter.

Mellanmänsklig rättvisa

Den mellanmänskliga rättvisan handlar om hur medarbetaren upplever att den blir behandlad och bemött i lönesättningsssammanhang, både vad gäller löneprocessen och själva lönen. Ett konkret exempel är hur medarbetarna upplever att de blir bemötta av den lönesättande chefen under lönesamtalet, och hur de fortlöpande upplever återkopplingen på sina arbetsprestationer.

Forskningen visar att medarbetare som upplever att de blir behandlade på ett värdigt och respektfullt sätt, upplever lönen som mer rättvis. De accepterar i högre grad också den lön de får.

Informativ rättvisa

Den informativa rättvisan handlar om hur medarbetaren upplever de förklaringar, argument och motiveringar som ges kring lönen.

Medarbetare som upplever att de får bra och förståeliga förklaringar till att de får en viss lön, upplever lönen som mer rättvis – även om lönen kanske inte nådde upp till den nivå de hoppats på eller förväntat sig. Detta ställer krav på att det finns tydliga förväntningar på medarbetarens prestationer och tydliga kriterier för lönesättningen.

Yttre faktorer som påverkar upplevelsen av lönen

Den psykologiska löneforskningen har undersökt olika yttre faktorer betydelse för hur medarbetarna upplever lönen. Delvis är det samma faktorer som även lyfts fram av ombudsmännen och förhandlarna.

Framför allt har betydelsen av lönekriterier undersökts – betydelsen av att lönekriterierna är kända och tydliga, betydelsen av återkoppling på arbetsresultat från lönesättande chef samt betydelsen av lönesamtal. Samtliga av dessa faktorer har visat sig ha ett positivt samband med upplevelsen av lönerättvisa – de olika formerna av lönerättvisa som beskrivs ovan.

Lönekriterier

Att det finns tydliga lönekriterier som är kända av medarbetarna ökar sannolikheten för att medarbetarna ska uppleva lönen som rättvis. Det är inte så konstigt. Om en medarbetare inte känner till vad – vilka prestationer – som belönas i en verksamhet, finns det en stor risk för att de bedömningar som görs av de egna och andras prestationer upplevs som godtyckliga och orättvisa.

Tydliga kriterier och riktlinjer behövs också för att chefer ska ha möjlighet att bedöma prestationer på ett bra sätt och för att prestationerna ska kunna bli bedömda på ett likartat sätt i organisationen.

Tydliga och kända kriterier underlättar för cheferna även i dialogen kring vilka förväntningar som finns på medarbetarens prestationer. De gör det också lättare att diskutera med och motivera för medarbetarna varför de får en viss lön. Det är viktigt att kunna ge bra förklaringar och motiveringar så att medarbetarna förstår lönesättningen, eftersom det påverkar upplevelsen av lönen.

För att kriterierna ska bli tydliga och kända – och användbara – behöver de diskuteras, konkretiseras och kommuniceras i hela verksamheten.

Chefer i olika delar av organisationen samt chef och medarbetare behöver skapa en gemensam syn på vilka prestationer som ska bedömas och belönas, och hur dessa kan mätas. Att mäta kvantitativa prestationer är ofta ganska lätt, men att mäta de kvalitativa prestationerna – som ofta är de som ingår i lönekriterierna – innebär stora utmaningar.

Återkoppling på arbetsresultat

Att få återkommande och konkret återkoppling på arbetsprestationer och resultat från den lönesättande chefen är positivt på många sätt. Det visar om medarbetaren arbetar i rätt riktning och når upp till de förväntningar som finns. Det är också viktigt ur ett psykologiskt perspektiv att känna sig sedd och få bekräftelse i arbetet. Återkoppling har också betydelse för medarbetarnas upplevelse av lönen.

Många chefer tycker att det är svårt att ge tydlig återkoppling, framför allt om en medarbetare inte har nått upp till de förväntningar som finns. Om återkopplingen görs på ett respektfullt och konstruktivt sätt, kan återkoppling som handlar om behov av förbättring ha en positiv effekt. Det ställer krav på chefen som behöver ha god förmåga att hantera sociala relationer.

Om det finns tydliga lönekriterier och riktlinjer för lönesättningen är det inte orimligt att anta att chefen känner sig tryggare i att ge återkoppling, och därigenom kan bemöta medarbetarna på ett bättre sätt. Att chef och medarbetare har diskuterat och tydliggjort förväntningar och målsättning underlättar också dialogen.

Lönesamtal

Lönesamtalet är ett tillfälle för återkoppling på arbetsprestationer och resultat. Den psykologiska löneforskningen visar att medarbetare som haft ett lönesamtal upplever lönen som mer rättvis än medarbetare som inte haft ett lönesamtal.

Forskningen har inte undersökt betydelsen av kvaliteten i lönesamtalet, utan endast tittat på förekomsten av lönesamtal. Kvaliteten i samtalet bör dock ha betydelse för hur lönen och lönesättningen upplevs, med tanke på det som beskrivs ovan kring olika former av lönerättvisa.

Sammanfattande kommentarer

Lönesättningen är en central del av verksamheten. Hanterad på ett genomtänkt och klokt sätt – integrerad i verksamheten – kan lönen och lönesättningen bidra till ökad motivation hos medarbetarna och en positiv utveckling av verksamheten.

Det synsättet framkommer tydligt bland ombudsmän och förhandlare. Det är också den intentionen som ligger till grund för de löneavtal inom offentlig sektor som beskrivs inledningsvis. Att hanteringen av lön och lönesättning har betydelse för vilka effekter som lönen kan få för medarbetarnas motivation och verksamhetens utveckling, tyder även den psykologiska forskningen på.

Att det är *hanteringen* av lönen och lönesättningen, och inte *lönen i sig*, som har störst betydelse ställer stora krav på de lönesättande cheferna. För att lönesättningen ska få en positiv effekt behöver cheferna hantera olika utmaningar som den individuella lönesättningen medför. Bland annat behöver de kunna mäta och bedöma sina medarbetares arbetsprestationer, differentiera mellan olika prestationer och på ett förståeligt sätt motivera skillnader i löner.

Att det finns ett tydligt samband mellan arbetsprestationer, resultat, måluppfyllelse och den lön som medarbetaren får, är en förutsättning för att den individuella lönesättningen ska fungera på det sätt som avses. Annars riskerar lönen att upplevas som orättvis, vilket kan påverka motivationen negativt. Cheferna behöver dessutom på ett bra sätt kunna hantera och bemöta medarbetarna och deras olika förväntningar och reaktioner i samband med lönesättningen.

Det finns ett antal faktorer, så kallade organisatoriska förutsättningar, som har visat sig vara viktiga för chefers möjligheter att hantera lönesättningen på ett bra sätt. De faktorer som tas upp i detta pm tydliggör att lönesättningen inte bara ställer krav på de lönesättande cheferna. Lönesättningen behöver organiseras och hanteras på, och mellan, olika nivåer i verksamheten för att cheferna ska få förutsättningar att hantera lönesättningen på det sätt som avses. Ledningen, HR och även fackliga företrädare har viktiga roller.

Det handlar i stor utsträckning om att det i verksamheten måste finnas en tydlighet vad gäller framför allt löneprocessen, lönekriterierna, löneutrymmet och verksamhetens målsättning. Alla, såväl chefer som medarbetare, behöver ha en gemensam syn på vad verksamheten är till för, hur de ekonomiska förutsättningarna ser ut och hur lönen och lönesättningen bör hanteras för att bidra till att målen för verksamheten uppnås.

Det betyder att det måste finnas utrymme för dialog och kommunikation mellan olika delar och nivåer av organisationen kring verksamheten och lönesättningen. Vad är verksamheten till för? Vilka prestationer bidrar till verksamhetens målsättning – och vilka lönekriterier kan då anses vara relevanta? Hur kan dessa prestationer mätas och bedömas? Det är några knäckfrågor som behöver diskuteras och konkretiseras inom ramen för lönesättningsarbetet.

I detta pm har vi sammanfattat viktiga förutsättningar för den lokala och individuella lönesättningen, samt pekat på ett antal organisatoriska förhållanden som påverkar chefens möjligheter i lönesättningen. Vi anser att de förutsättningar vi beskriver behöver vara på plats i organisationen för att den enskilda chefen ska ha möjlighet att – genom lönesättningen – öka motivationen hos medarbetarna och styra verksamheten i önskad riktning.

Men vi vet inte hur vanligt det är att dessa förutsättningar är på plats. De lönesättande chefer vi mött i olika sammanhang, genom seminarier och föreläsningar, vittnar om att det i många fall saknas goda förutsättningar för lönesättningen. Förutom de faktorer som tas upp i detta pm nämner vissa chefer stora personalgrupper samt det ofta alltför begränsade löneutrymmet som stora utmaningar som ska hanteras i lönesättningen.

Med tanke på att den lönesättande chefen är avgörande för hur väl den lokala och individuella lönebildningen fungerar ute på arbetsplatserna, är det märkligt att det inte gjorts mer forskning inom området utifrån ett chefsperspektiv.

För att få en uppfattning om chefernas syn på hur den individuella lönesättningen fungerar i praktiken och hur deras förutsättningar ser ut när det gäller att hantera lönesättningen, tänker vi genomföra fokusgrupper med ett antal chefer. Det ger oss möjligheter att få fördjupad kunskap och konkretisera några av de faktorer som i detta pm beskrivs på en övergripande nivå.

Källor

Akademikeralliansen (2012), *HÖK T*, i lydelse fr.o.m. 2012-05-01.

Arbetsgivarverket (2014), *Ramavtal om löner m.m. RALS 2010-T mellan Arbetsgivarverket och Saco-S*, Centrala avtal 2014:3, 2010-10-25 med ändringar t.o.m. 2013-10-04.

Karlström, K. (2013), *Ett psykologiskt perspektiv på lön*, i Granqvist, L. (red.), *Lönespridning*, SNS Förlag.

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 23 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 670 000 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