


# Att leda och styra med individuell lön

STÖD TILL DIG SOM ÄR LÖNESÄTTANDE CHEF

Utgiven av Arbetsgivarverket 2010 |  Arbetsgivarverket

Produktion & grafisk form: Arbetsgivarverket

Tryck: Tabergs Media Group STHLM

Fotografi: Getty Images

# Att leda och styra med individuell lön

**- stöd till dig som är lönesättande chef**

# Innehåll

<b>FÖRORD</b>	<b>7</b>
<b>DIN ROLL SOM CHEF OCH ARBETSGIVARE</b>	<b>9</b>
En återkommande dialog om mål och arbetsresultat	9
<b>LOKAL LÖNEBILDNING SOM STÖD FÖR EFFEKTIVARE VERKSAMHET</b>	<b>11</b>
Lönerna ska vara individuella och sakliga	12
Ny lön – inte löneökning	12
<b>UTGÅNGSPUNKTER – PLATTFORM FÖR DITT ARBETE MED LÖNESÄTTNING</b>	<b>13</b>
Verksamhetens behov och lönepolitiska prioriteringar	13
Analys av lönebilden	13
Lönepolitik och lönekriterier	13
Samverkan i chefskretsen	14
<b>LÖNESÄTTANDE SAMTAL ELLER FÖRHANDLING</b>	<b>15</b>
Lönesättande samtal	15
Kollektiv förhandling	16
<b>DINA FÖRBEREDELSE SOM LÖNESÄTTANDE CHEF</b>	<b>17</b>
Bedömning	17
Dina prioriteringar	17
Förbered varje samtal – tala och lyssna!	18
<b>GENOMFÖRANDET AV SAMTALET</b>	<b>19</b>
Lönejämförelser med kollegor	19
Facklig statistik, marknadslönejämförelser	20

<b>HUR HAR LÖNEREVISIONSARBETET FUNGERAT?</b>	<b>21</b>
Hur har dialogen fungerat?	21
<b>LÖNESÄTTNING VID NYANSTÄLLNING</b>	<b>23</b>
<b>INDIVIDUELLT ANPASSADE ANSTÄLLNINGSVILLKOR- ENSKILDA ÖVERENSKOMMELSER</b>	<b>25</b>
<b>BEGREPPSFÖRKLARINGAR</b>	<b>27</b>

# Förord

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

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

Statliga arbetsgivare måste kunna rekrytera och behålla personal med den kompetens som verksamheten behöver på kort och lång sikt. Hur myndigheterna hanterar sin kompetensförsörjning får allt större betydelse för en effektiv verksamhet.

Alla arbetsgivare vill erbjuda attraktiva villkor i konkurrensen om arbetskraft. Lönen är ett viktigt medel i konkurrensen, om än inte den enda. Möjligheten att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter och en bra arbetsmiljö är andra viktiga konkurrensmedel. Du som är chef har med detta många utmaningar. Att sätta rätt löner på dina medarbetare är en av dem.

Den här skriften syftar till att vara ett stöd för dig som chef både när du ska sätta lön på dina medarbetare och när det gäller att se den individuella lönesättningen i ett större sammanhang.

Skriften är tänkt att:

- ge dig stöd och råd inför att du ska sätta lön,
- bidra till en tydligare och tryggare arbetsgivarroll i lönebildnings- och lönesättningsarbetet,
- visa på värdet av lokalt lönebildningsarbete för verksamhetens utveckling,
- lyfta fram sambandet mellan den återkommande dialogen och en individuell och saklig lönesättning.



Göran Ekström, Generaldirektör, Arbetsgivarverket



# Din roll som chef och arbetsgivare

Din roll som chef och arbetsgivare omfattar att vara företrädare för hela verksamheten och bärare av arbetsgivarpolitiken i relation till medarbetare och deras företrädare. I rollen ingår att medverka i utvecklingen av arbetsgivarpolitiken.

Arbetsgivarrollen utövas av alla som företräder arbetsgivaren oavsett vilken nivå i organisationen man befinner sig på. Vilket ansvar och vilka befogenheter chefer på olika nivåer har i det lokala lönebildningsarbetet varierar från myndighet till myndighet. Det är en del av det lönepolitiska arbetet att välja på vilket sätt och på vilka nivåer i organisationen arbetet sker.

Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs rationellt och effektivt. Verksamhetens krav, myndighetens ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov är utgångspunkterna för ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete. Nyckeln till framgång är en väl fungerande dialog mellan dig och dina medarbetare.

## **En återkommande dialog om mål och arbetsresultat**

Ditt arbete med lönesättning har sin grund i en återkommande dialog om mål och arbetsresultat mellan dig och dina medarbetare. Dialogen är en del av verksamhetsutvecklingen och verksamhetsstyrningen. Den ger ömsesidig kunskap om förväntningarna på medarbetaren och om vad medarbetaren presterar. En återkommande dialog är en förutsättning för en väl fungerande individuell lönesättning.

## **Dialog som metod – lön som styrmedel**

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

För att kunna använda lönen som drivkraft och styrmedel i syfte att nå uppställda verksamhetsmål finns behov av att tydligt definiera vad som ska åstadkommas i verksamheten på kort och lång sikt. För att de styrdokument som finns ska kunna användas som grund för att tydliggöra vad som förväntas av varje individ kan de behöva delas upp i olika delar för respektive verksamhet. Genom att du löpande kommunicerar verksamhetsmålen med dina medarbetare med koppling till konkreta arbetsuppgifter och dessutom diskuterar kvalitets-, tids- och prestationskrav så tydliggör du vilka förväntningar du har och visar



din viljeinriktning. När du gör detta legitimerar du också att medarbetarens prestationer i förhållande till förväntat resultat följs upp och du kan basera din bedömning i lönesättningen på detta. Du ger också dina medarbetare en möjlighet att genom arbetsinsatser påverka sin lön. Lön blir då ett *styrmedel* för att nå verksamhetsmålen.

### **Individuell lönesättning förutsätter dialog**

Som chef behöver du och dina medarbetare ha regelbundna och strukturerade samtal om mål, resultat och kompetens. I dessa samtal görs sedan kopplingen mellan arbetsinsats och lön. De delar av dialogen som har betydelse för framtida utveckling och lönesättning behöver normalt dokumenteras för att senare kunna stämmas av.

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

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

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

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

*Ur RALS*

# Lokal lönebildning som stöd för effektivare verksamhet

Med lokal lönebildning avses här allt arbete som görs på myndigheten i syfte att uppnå ändamålsenliga löner. I det lokala lönebildningsarbetet ingår:

- utformning och tillämpning av lönepolitik samt ledningens strategiska ställningstaganden till framtida kompetensförsörjning,
- analys och uppföljning av myndighetens lönebild,
- lönesättning i samband med lönerevision, rekrytering, befordran eller andra tillfällen.

Tanken med lokal lönebildning är att genom en tydlig koppling mellan den lokala lönepolitiken och verksamhetsmålen kan lönen användas som ett styrmedel. Styrningen sker när lönen är kopplad mot medarbetarens resultat. För att få största möjliga effekt är det framgångsrikt att utforma lönepolitiken utifrån varje arbetsgivares specifika förutsättningar och behov. De centrala ramavtalen om löner (RALS) ger stort utrymme för anpassning utifrån lokala behov och prioriteringar.

Lönebildning är ett arbetsgivarinstrument som ska användas för att styra mot verksamhetens mål. En långsiktig strategisk lönepolitik är grunden för all lönesättning och en vital del av den lokala lönebildningen. När lönesättning sker utifrån analyserade behov och med verksamhetens lönepolitik som grund bidrar den till en långsiktig kompetensförsörjning och en effektiv verksamhetsstyrning och verksamhetsutveckling.

*”Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt. En avgörande förutsättning för effektiv och väl fungerande verksamhet är att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt. Lönesättningen är ett instrument för att säkerställa detta [...].”*

Ur RALS

## Arbetsgivarverkets ståndpunkter

- Lönebildningen ska främja verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning.
- Lönesättningen ska vara individuell och differentierad.
- Lönesättningen ska vara saklig.
- Lönerna ska i huvudsak sättas i dialog mellan chef och medarbetare.
- Den privata internationellt konkurrensutsatta sektorn ska vara lönenormerande.

Läs mer på [www.arbetsgivarverket.se](http://www.arbetsgivarverket.se)

## Centrala avtalen anger förutsättningarna för lokal lönebildning

I de centrala ramavtalen om löner (RALS) är arbetsgivarna och de fackliga organisationerna överens om att lönebildning och lönesättning ska medverka till att:

- verksamhetsmålen uppnås,
  - verksamheten bedrivs effektivt och rationellt.
- Vidare är fack och arbetsgivare överens om att lönesättningen ska:
- bidra till att arbetsgivare kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla medarbetare med behövlig kompetens,
  - utgå från sakliga grunder,
  - vara individuellt bestämd,
  - bidra till ändamålsenlig löne-differentiering.

## Lönerna ska vara individuella och sakliga

Individuell lönesättning bygger på att det råder ett samband mellan lön, motivation och resultat. Man kan förenklat uttrycka det som att med lönen som instrument belönar du som chef de prestationer som bidrar till att målen för verksamheten uppfylls. När en sådan koppling finns blir det tydligt för medarbetaren vad som förväntas och belönas av arbetsgivaren. Detta skapar en motivation för medarbetaren att i sitt fortsatta arbete ha fokus på måluppfyllelsen och därmed påverka sin egen lön. Mot den bakgrunden är det viktigt att de individuella lönerna sätts där kunskap om verksamhet och medarbetare finns.

Beroende på att olika individers prestationer kan skilja sig åt, vilket i sin tur leder till olika resultat, kommer också lönerna att skilja sig åt mellan medarbetare med liknande arbetsuppgifter. Med individuell och differentierad lönesättning blir kopplingen mellan mål, resultat och lön därmed tydligare för medarbetaren, vilket i sin tur underlättar för dig som chef att effektivt leda och styra arbetet mot verksamhetens mål. I den återkommande dialogen lägger du som chef grunden för dina medarbetares förståelse för hur löner sätts och varför lönespridning finns.



Individuell lönesättning förutsätter att sakliga faktorer ligger till grund för skillnader i lön. Sådana faktorer är ansvar, svårighetsgrad i arbetet men även individens resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen. Konkurrensen på arbetsmarknaden kan i många fall också motivera löneskillnader. Faktorer som tillgång och efterfrågan på arbetskraft liksom löneläget på arbetsmarknaden kan i många fall också få ett inflytande på lönen.

Könsneutralitet i både utformningen och tillämpningen är en viktig utgångspunkt i lönebildningen. Sakliga löner är ett starkt arbetsgivarintresse. Därutöver finns det också uttryckliga förbud mot diskriminering i arbetslivet i diskrimineringslagen.

## Ny lön – inte löneökning

Det är viktigt att i samband med lönerevision tänka i termer av ny lön i stället för att fokusera på löneökningens storlek. En löneökning är ett mått på hur mycket eller lite lönen behöver justeras för att lönen ska spegla den sammantagna värderingen av arbetsinsatsen. Löneökningen i sig är inte ett mått på arbetsinsatsens värde.

Ett argument från arbetstagersidan är att lönerna måste höjas på grund av inflationen, så att reallönerna inte minskar. Detta argument saknar dock grund i de centrala ramavtalen och har heller inte någon koppling till varför arbetsgivaren betalar lön eller väljer att höja löner. Arbetsgivaren betalar lön för de prestationer som bidragit till att målen för verksamheten uppfyllts.

# Utgångspunkter – plattform för ditt arbete med lönesättning

Utifrån de centrala avtalens intentioner och den egna verksamhetens förutsättningar formar varje myndighet sina egna utgångspunkter för lönebildning. Ditt uppdrag som lönesättande chef utgår ifrån dessa utgångspunkter.

## **Verksamhetens behov och lönepolitiska prioriteringar**

I din arbetsgivarroll ingår det att utgå från vad som är bäst för såväl hela myndigheten som ditt eget ansvarsområde. Detta gäller även vid lönesättning. Verksamhetens mål, resultat och kompetensförsörjningsbehov kan till exempel leda till att en viss verksamhet kan behöva prioriteras. Enheter med nyckelfunktioner eller där man på grund av konkurrens har svårt att behålla medarbetare med viss kompetens kan behöva lägga mer pengar på löner än andra delar av myndigheten. Lönepolitiska prioriteringar har alltså sin grund i de behov som verksamheten har.

## **Analys av lönebildningen**

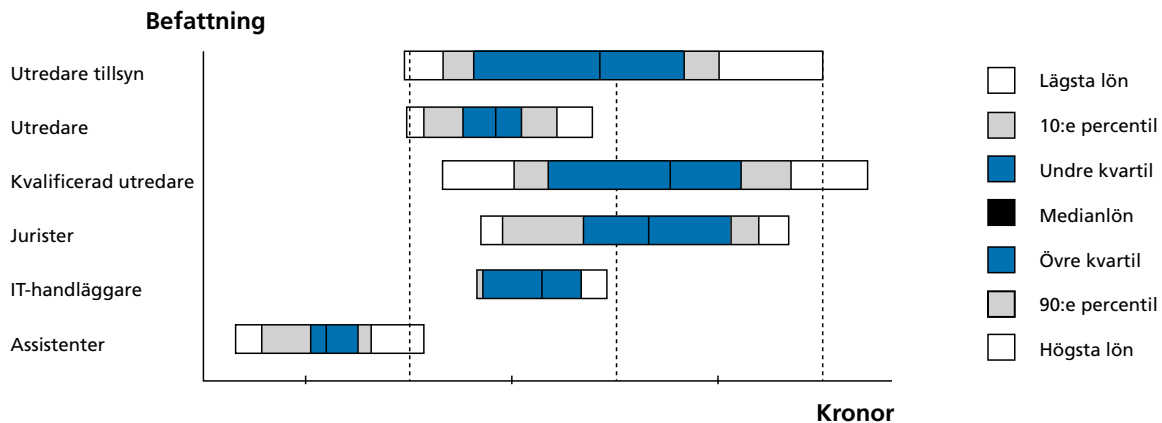
Som en förberedelse inför lönerrevisionen gör arbetsgivaren en analys av den rådande lönebildningen. Lönebildningen visar löneläge och lönespridning för olika grupper på myndigheten. Utifrån verksamhetens krav och prioriteringar, kompetensförsörjningsbehov och ekonomiska förutsättningar analyserar myndigheten lönebildningen för att ta ställning till vilka förändringar som behöver göras. Utgångspunkten för arbetet är att se om lönebildningen avspeglar verksamhetens aktuella prioriteringar.

Lönebildningen ska framför allt bygga på den centrala partsgemensamma statistiken. Den partsgemensamma statistiken bygger i sin tur på BESTA som är ett klassificeringssystem för statliga befattningar. Information om andra delar av arbetsmarknaden kan också behöva beaktas. På små myndigheter kan lönebildningen vara överskådlig bara genom en sammanställning av aktuella löner. I annat fall görs lönebilder vanligtvis i diagramform eftersom ett diagram ger en bättre överblick över lönerna än en siffersammanställning. I diagrammet på nästa sida visas ett exempel på hur en lönebild kan illustreras.

## **Lönepolitik och lönekriterier**

Du som chef är bärare av myndighetens lönepolitik gentemot dina medarbetare. Därför är det viktigt att du känner dig trygg, bekväm och delaktig i lönepolitiken. När du kommunicerar myndighetens lönepolitiska kriterier och riktlinjer till dina medarbetare lägger du en bra grund för lönesättningen.

## Löneöversikt nuvarande lön



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

Dina medarbetare får förståelse för vad du förväntar dig av dem och en möjlighet att påverka sitt arbete i den riktning som du önskar. Inför lönesättning är de också bättre införstådda med dina utgångspunkter och kan känna sig mer delaktiga i lönesättningsprocessen. Lönesättningen blir mer effektiv som styrverktyg för att uppnå verksamhetsmålen.

De löneprinciper som finns angivna i RALS utgör grunden för de lokala lönekriterierna. Tydliga kriterier underlättar styrningen. Kriterierna måste vara väl kända av alla och utgå från verksamhetsmålen. Individuell lönesättning i utvecklad form innehåller också någon form av uppföljningsbara mål på individnivå samt bestämda former för hur och när resultatet ska utvärderas.

### Samverkan i chefskretsen

Som chef ansvarar du för ditt verksamhetsområde och tillsammans ansvarar samtliga chefer för verksamheten som helhet. Därför är det viktigt att du och dina chefskollegor tar er tid att diskutera lönepolitiken. Detta är nödvändigt för att kunna skapa ett gemensamt förhållningssätt till lönepolitiken, lönekriterier, prioriteringar, medarbetare som är högpresterande, lågpresterande eller andra relevanta frågor. En diskussion om värdet av medarbetarnas prestation, vad myndigheten vill med individuell lön är också en viktig utgångspunkt för dig som ska sätta lön. Vidare behöver ni diskutera hur ni säkerställer sakliga löner utifrån den subjektiva bedömning som ändå sker vid en lönesättning.

# Lönesättande samtal eller förhandling

Lönerevision sker antingen genom **lönesättande samtal** mellan chef och medarbetare eller genom **förhandlingar** mellan myndighetens förhandlingsansvariga och de fackliga organisationerna.

## **Lönesättande samtal**

Lönesättande samtal innebär att medarbetarens nya lön överenskoms i samtal mellan chefen och medarbetaren. Denna form av lönerevision är möjlig för anställda som är medlemmar i något av förbunden OFR/S,P,O eller Saco-S. Det är arbetsgivaren och facket på myndigheten som kommer överens om att lönesättande samtal ska användas på myndigheten. För oorganiserade fattar arbetsgivaren ensidigt beslut.

Lönesättande samtal syftar till att ytterligare förstärka dialogen om sambandet mellan medarbetarens ansvar, arbetsuppgifter, skicklighet, resultat och lön. Dialogen sker mellan de två som har den bästa kunskapen om medarbetarnas arbetsresultat, skicklighet och det som sker på arbetsplatsen i vardagen. Du får som chef ett tydligare ansvar för hela lönesättningen. I samtalet sätts fokus på den enskilda medarbetaren och inte på kollektivet vilket ligger i linje med den individuella lönesättningen.

När du och din medarbetare är överens, är den nya lönen slutligen fastställd. Något ytterligare beslut eller överenskommelse är därmed inte nödvändigt.

Det är inget krav i det centrala avtalet att överenskommelsen ska vara skriftlig, men för tydlighetens skull är det bra att både du och medarbetaren skriver under en överenskommelse. Om du och medarbetaren inte kan komma överens om medarbetarens nya lön återförs frågan till de lokala parterna och löses i traditionell förhandling.

## **Är lönesättande samtal en förhandling?**

Du och dina medarbetare ska komma överens om ny lön utifrån era kunskaper om det sammanlagda resultatet av medarbetarens arbetsinsats, inte utifrån er förhandlingsförmåga. Att utgå ifrån att lönesättande samtal är en förhandling, ger felaktiga förväntningar för medarbetaren och fel fokus för samtalet. Det är inte den bästa förhandlaren som ska ha den högsta lönen eller bästa löneutvecklingen utan lönen ska sättas utifrån den sammanlagda värderingen av arbetsinsatsen i förhållande till hur viktig den är för verksamheten och med hänsyn till utbudet på marknaden. Människor är olika och har olika förmåga att lyfta fram sina arbetsresultat, och du som chef har ett stort ansvar för att se detta. Medvetenheten om detta är nödvändig för saklig lönesättning.

## **Kollektiv förhandling**

Vid kollektiv förhandling sluter arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen kollektivavtal om nya löner. Förhandlingarna mellan de lokala parterna resulterar i en överenskommelse om nya löner. Arbetsgivaren fattar vid samma tidpunkt vanligtvis beslut om nya löner även för oorganiserade medarbetare, som inte omfattas av de kollektivavtal som sluts.

# Dina förberedelser som lönesättande chef

En av de viktigaste uppgifterna som du har i din arbetsgivarroll, är att utifrån dina medarbetares samlade resultat sätta rätt löner. Det är en uppgift som kommer att ta tid i både förberedelser och genomförande. Tiden som går åt får vägas mot fördelarna med att ha en individuell lönesättning som styr mot målen för verksamheten.

I den återkommande dialogen som du för med dina medarbetare om verksamhetens mål ger du din syn på de prioriteringar och lönekriterier som finns och dess koppling till verksamhetens mål. Därmed finns en stabil grund för samtalet om lön. Dina medarbetare känner då till de gemensamma förutsättningarna, vilka arbetsuppgifter du vill att de ska prioritera och vilken utveckling du förväntar dig av dem.

## **Bedömning**

Det viktigaste, men ofta det svåraste, med individuell lönesättning är att bedöma medarbetarnas skicklighet och resultat. Oavsett om man genomför lönerevisionen genom lönesättande samtal eller kollektiva förhandlingar, är det din uppgift som chef att göra en bedömning av dina medarbetares resultat under den gångna perioden. För att kunna göra en bra bedömning behöver du god kunskap om dina medarbetares individuella resultat.

På samma sätt som lönepolitiken och lönekriterierna tar sin utgångspunkt i verksamhetsmålen, ska du som chef kunna förklara hur förslaget till ny lön är kopplat till den enskildes resultat i förhållande till lönekriterierna och verksamhetens mål. Utgå från aktuella lönekriterier och verksamhetsmål och bedöm prestation enbart i förhållande till lönekriterierna.

Det är ofrånkomligt att bedömningar kan påverkas av personliga värderingar och attityder. Om individuella löner och de löneskillnader som därigenom uppstår ska bli accepterade av medarbetarna, måste dina bedömningar uppfattas som sakliga och väl grundade. Det är viktigt att inte låta exempelvis kön eller andra faktorer som inte är kopplade till kriterierna påverka dina bedömningar. Därför är det viktigt att ha kunskap om hur en saklig och könsneutral bedömning åstadkoms.

**Mer att läsa:** I boken "Konsten att sätta lön" (Fritzes förlag) behandlas några psykologiska aspekter av lönesättningen mer utförligt.



### **Dina prioriteringar**

Som en förberedelse för lönesättning går du igenom den aktuella lönestrukturen på din enhet eller motsvarande. Hur väl överensstämmer din bedömning av medarbetarnas resultat och bidrag till verksamheten med den aktuella lönestrukturen?

Mot bakgrund av vad du kommit fram till i den individuella bedömningen bildar du dig en uppfattning om vad som behöver ändras. Utifrån det formulerar du sedan förslag till nya löner för varje medarbetare.

Det ingår i den här delen av förberedelserna att du försäkrar dig om att de löneskillnader som råder är sakliga.

### **Förbered varje samtal – tala och lyssna!**

Med utgångspunkt i det arbete som du redan gjort, har du nu tillräcklig kunskap för att förbereda varje samtal. Hur tydlig och saklig du än är i ditt samtal om lön med dina medarbetare kommer det att uppstå situationer där medarbetaren inte är nöjd med sin nya lön. Din uppgift blir främst att säkerställa en god kvalitet på samtalet så att medarbetaren i vart fall har förstått hur du ser på saken.

# Genomförandet av samtalet

1.

## **Berätta hur samtalet går till**

Inledningsvis kan det vara bra att prata om hur samtalet går till. Om det är ett lönesättande samtal informerar du också om att samtalet syftar till att nå en överenskommelse om lön.

2.

## **Redovisa din bedömning**

I samtalet kan du på ett tydligt sätt redogöra för din bedömning av medarbetarens resultat i förhållande till de fastställda målen. Berätta vad du baserar din bedömning på, knyt an till lönekriterier och vad ni kommit överens om i era tidigare samtal. Samtidigt ger du medarbetaren tillfälle att presentera sin bild av hur hon eller han har utfört sina arbetsuppgifter.

3.

## **Lyssna på medarbetaren**

Likväl som du redovisar din syn och dina tankar, ska dina medarbetare ges tillfälle att redovisa sin bild. Lyssna på medarbetarens synpunkter. Ni får tillfälle att bemöta varandras argument. Genom att aktivt lyssna kan du få ytterligare kunskap om medarbetarens arbetsinsats men det är också viktigt för er relation. Du får en möjlighet att lära dig mera om hur dina medarbetare arbetar och vilken syn de har på sitt arbete. Detta kommer sedan att underlätta för dig att leda deras arbete i den riktning som du önskar. Bemöt, motivera och diskutera när ni inte har samma uppfattning i någon fråga.

*För lönesättande samtal gäller även:*

4.

## **Redovisa ditt löneförslag och bemöt synpunkter**

Det som är viktigt i samtalet är att lägga mycket tid på att prata om medarbetarens resultat och de prestationer som bidragit till att målen för verksamheten uppfyllts för den gångna perioden. Det är ju detta som ligger till grund för ditt löneförslag. Du kan redan i början av samtalet berätta när i samtalet du kommer att redovisa ditt löneförslag.

Se till att dialogen inte fastnar i en diskussion om "kronor och ören". Det är viktigt att se till att dialogen hålls kvar vid sambandet mellan medarbetarens ansvar, arbetsuppgifter, skicklighet, resultat och lön kopplat till verksamheten.

## **Lönejämförelser med kollegor**

Det förekommer även att medarbetare vill fokusera samtalet om lön på att jämföra sin lön med andra enskilda medarbetares löner. Som chef ska du inte diskutera andras löner med medarbetaren. I stället kan du återföra samtalet till att handla om medarbetarens resultat och lön i förhållande till aktuell lönebild.

### **Facklig statistik, marknadslönejämförelser**

Det förekommer att medarbetare gör lönejämförelser som utgår ifrån facklig statistik. Du kan informera om att marknadslönejämförelser sker i första hand utifrån partsgemensam statistik och BESTA-klassificeringen.

# Hur har löneredvisionsarbetet fungerat?

Oavsett om man har använt sig av lönesättande samtal eller kollektiv förhandling är det viktigt att följa upp resultatet. En sådan uppföljning sker i huvudsak på myndighetsnivå men det är viktigt att som chef också fundera över de mål som satts upp för den egna verksamheten. När löneredvisningen är genomförd kan en utvärdering ske med exempelvis följande frågor:

## ATT TÄNKA PÅ

- Var förberedelsearbetet tillräckligt (ditt eget och myndighetens)?
- Uppnåddes de mål som jag som chef ställt upp? Blev lönestrukturen den jag önskade?
- Är det något som behöver ändras till kommande revision i syfte att få en bättre måluppfyllelse?
- Har jag stött på några särskilda svårigheter?

Vad gäller uppföljningen på myndighetsnivå kan hela eller delar av analysen genomföras tillsammans med de fackliga organisationerna på myndigheten. Fördelen med att följa upp löneredvisningen tillsammans med facket är att det kan bidra till att förankra de långsiktiga målen som arbetsgivaren har med sin lönepolitik men också att arbetsgivaren får en återkoppling på hur hela processen fungerar utifrån fackets uppfattning. Lönesättande samtal innebär att lokala parter delegerar till chef och medlem att överenskomma om ny lön. Med detta följer också ett delat ansvar för parterna för att de lönesättande samtalen fungerar.

## Hur har dialogen fungerat?

I den här skriften har dialogen mellan chef och medarbetare lyfts fram som ett centralt instrument för att säkra en ändamålsenlig lönesättning. Det är därför mycket viktigt att utvärdera hur dialogen har fungerat. Lönesättningen bygger på att dialogen har hög kvalitet och därför har du som chef en avgörande roll i den delen av utvärderingen.

## ATT TÄNKA PÅ

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



# Lönesättning vid nyanställning

När du anställer en ny medarbetare kommer du eller någon annan arbetsgivarrepresentant överens om lön med den tilltänkta medarbetaren. Lönen bestäms med hänsyn till de gemensamma löneprinciperna enligt RALS samt utifrån myndighetens övriga ställningstaganden om vad som ska gälla vid nyrekryteringar.

Faktorer som normalt påverkar lönesättning är befattningens svårighetsgrad, befogenhet och ansvar, utbud och efterfrågan på marknaden på motsvarande kompetens och förväntat resultat utifrån den nyanställdes tidigare kunskaper och erfarenheter. Den nya lönen sätts utifrån den lönebild och den önskade lönestruktur som myndigheten har.



# Individuellt anpassade anställningsvillkor – enskilda överenskommelser

Lön och övriga anställningsvillkor får stor betydelse i tider där det råder stor konkurrens om kvalificerad arbetskraft. Konkurrensen kan öka vid generationsväxling och med ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Utöver arbetsuppgifter, arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter med mera är det för dig som arbetsgivare allt mer viktigt att kunna erbjuda attraktiva anställningsvillkor.

En individuell anpassning av anställningsvillkoren innebär en konkurrensfördel för dig som arbetsgivare. I det ramavtal som träffats med Saco-S finns möjlighet att direkt med medarbetaren träffa enskilda överenskommelser inom några områden. Varje myndighet bör utifrån ett verksamhetsperspektiv ta ställning till om det finns skäl att använda de olika möjligheterna till enskilda överenskommelser.

## **Enskilda överenskommelser – en möjlighet för arbetsgivaren att erbjuda attraktiva anställningsvillkor**

- De centrala villkorsavtalen ALFA och AVA ger flera olika möjligheter till individuell anpassning genom så kallade enskilda överenskommelser.
- Enskilda överenskommelser kan gälla till exempel olika arbetstidsfrågor såsom överenskommelse om förtroendearbets tid eller ökat uttag av övertid.
- För medarbetare som omfattas av avtalet med Saco-S finns dessutom möjlighet att till exempel lösa av semesterdagar till lön eller till pensionsförmåner. Via lokala kollektivavtal kan även de som omfattas av avtalen med OFR/S,P,O och SEKO omfattas av enskilda överenskommelser.





# Begreppsförklaringar

## **ALFA**

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

## **AVA**

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

## **BESTA**

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

## **Enskilda överenskommelser**

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

## **Individuell lönesättning**

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

## **Lokal lönebildning**

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

## **Lokala revisionsförhandlingar**

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

## **Lönebild**

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

## Lönekritierier

Arbetsgivarens bedömningsgrunder för lönesättning. Ingår i arbetsgivarens lönepolitik.

## Lönepolitik

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

## Lönespridning

Används för att närmare beskriva skillnaden mellan lönerna inom en grupp medarbetare med vissa statistiska mått.

## Lönesättande samtal

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

## Ram

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

## Ramanslagssystemet

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

## RALS

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

## Stupstock

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

# Mer att läsa

## **Utöver denna skrift har Arbetsgivarverket också givit ut:**

- Skriften *Lönen som styrmedel*, som i första hand vänder sig till myndighetsledningen i sitt strategiska lönepolitiska arbete
- Boken *Konsten att sätta lön*, som tar upp psykologiska aspekter av lönesättning (Fritzes förlag)
- Skriften *Stöd för lokal lönebildning*, som är framtaget av Samarbetsrådet och innehåller råd till lokala parter vid tillämpning av RALS
- Dvd:n *Lönesättande samtal* med tillhörande handledning

**Materialet finns att beställa på Arbetsgivarverkets webbplats,  
[www.arbetsgivarverket.se](http://www.arbetsgivarverket.se)**

# 2010

Statliga arbetsgivare måste kunna rekrytera och behålla personal med den kompetens som verksamheten behöver på kort och lång sikt. Hur myndigheterna hanterar sin kompetensförsörjning får allt större betydelse för en effektiv verksamhet.

Alla arbetsgivare vill erbjuda attraktiva villkor i konkurrensen om arbetskraft. Lönen är ett viktigt medel i konkurrensen. Möjligheten att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter och en bra arbetsmiljö är andra viktiga konkurrensmedel. Du som är chef har med detta många utmaningar – att sätta rätt löner på dina medarbetare är en av dem.

Skriften är tänkt att:

- ge dig stöd och råd inför att du ska sätta lön,
- bidra till en tydligare och tryggare arbetsgivarroll i lönebildnings- och lönesättningsarbetet,
- visa på värdet av lokalt lönebildningsarbete för verksamhetens utveckling,
- lyfta fram sambandet mellan den återkommande dialogen och en individuell och saklig lönesättning.

