



Motiverande lönesättning

På vilka grunder vill våra medarbetare bli bedömda och hur vill de att lönen ska fastställas?



Förord

I den här undersökningen kommer arbetstagare på svensk arbetsmarknad till tals och ger sin bild av hur det går till när deras löner sätts. De berättar också hur de skulle vilja att det ska gå till och vad som är viktigt för att själva lönesättningsprocessen ska fungera väl.

Undersökningen är genomförd som en webbundersökning i samarbete mellan Arbetsgivarverket och Svenskt Näringsliv. 3000 arbetstagare på svensk arbetsmarknad har tillfrågats och gett sin bild av hur lönebildningen går till samt fått ge uttryck för hur de önskar att den i stället borde genomföras. Av de tillfrågade är knappt 400 anställda inom det statliga avtalsområdet. Resultaten i undersökningen är statistiskt säkerställda.

Syftet med undersökningen är att vi som statliga arbetsgivare vill veta hur våra medarbetare ser på lönesättningen för att kunna möta deras förväntningar och synpunkter. När förutläggningarna för den lokala lönebildningen ska formuleras i våra kollektivavtal så företräds medarbetarna av sina respektive arbetstagarorganisationer. Vår uppfattning är att deras inställning utgår mer från organisationens ideologiska utgångspunkter och mindre från medarbetarens uppfattning. Genom att vända sig direkt till den enskilde medarbetaren så får vi både ett bredare underlag för avtalsdiskussionerna med arbetstagarorganisationerna och en bra bas för vårt utvecklingsarbete av arbetsgivarpolitiken.

Undersökningen visar att drygt tre av fyra vill diskutera sitt arbetsresultat och sin lön med chef. När medarbetarna tillfrågas om vad de anser ska bedömas när lönen sätts är det deras prestation, arbetsresultat och kompetens som bör väga tyngst. Det innebär en tydligt uttryckt förväntan från medarbetarna att bedömas och lönesättas av en chef som ser dem och deras arbete individuellt och inte som en del i ett kollektiv som får lika lön oavsett prestation.

I sina svar uttrycker våra medarbetare sina förväntningar vilket ställer krav på centrala parter vad gäller de centrala avtalens utformning och på lokala parter/aktörer som har att skapa en lokal lönebildningsprocess som ger möjligheter för chef och medarbetare att komma överens om ny lön. En lön som utgår från uppnått resultat. Medarbetarnas förväntningar ställer också krav på oss arbetsgivare att rusta våra lönesättande chefer med både kunskap och mod som säkerställer att dialogen om ny lön har en hög kvalitet.

Målet med denna rapport är att den, förutom att sprida kunskap om våra medarbetares syn på lönebildningsprocessen, ska motivera till ett fortsatt lokalt arbete med att säkra en framgångsrik lokal lönebildning som stödjer verksamhetsutvecklingen.

Stockholm, 1 februari 2016



Eva Liedström Adler
Generaldirektör

Innehåll

Förord	2
Ny lön	4
Hur ser det ut idag och hur vill medarbetaren att det ska se ut?	4
Bedömningsgrunder	5
Utifrån vad vill medarbetaren bli bedömd?	5
Chefens roll	6
Chefen har en allt viktigare roll i lönesättningen	6
Slutsatser	7

Ny lön

Hur ser det ut idag och hur vill medarbetaren att det ska se ut?

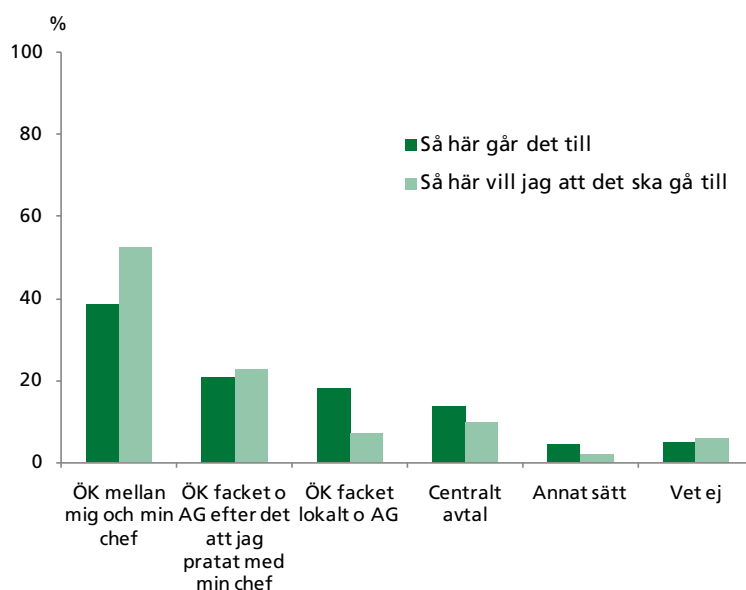
Parterna har under lång tid diskuterat formen för fastställande av de nya lönerna. Från arbetsgivarhåll har vi under lång tid haft en tydlig uppfattning att diskussionen kring varje medarbetares lön behöver förändras. Det är inte rimligt att lokala parter i traditionella förhandlingar ska komma överens om nya löner för medarbetarna i ett system där varje medarbetare ska bedömas individuellt och det centrala i lönesättningen är den enskildes sätt att utföra arbetet och det levererade resultatet.

Mot den bakgrunden har vi som arbetsgivare i diskussionen med de fackliga organisationerna framfört att själva lönesättningen måste, i en högre utsträckning, bli en fråga för chef och medarbetare som är de som bäst kan bedöma resultatet och andra löne-påverkandefaktorer. Parternas roll blir istället att skapa förutsättningar för lönesättande samtal mellan chef och medarbetare och kvalitetssäkra processen samt utvärdera själva genomförandet. Glädjande är att Saco-S idag delar den bedömningen vilket lett till att lönesättande samtal är huvudväg för fastställande av lön för deras medlemmar.

Vad tycker då medarbetarna? I enkäten finns två frågor kopplade till den enskilda lönesättningen, en om hur de uppfattar att det går till idag och en om hur de skulle vilja att det går till.

Resultaten framgår av figur 1 och som visar på flera saker. En är att en mycket stor majoritet, cirka 75 procent vill få ett större inflytande över den egna lönesättningen jämfört med hur det ser ut idag. Detta oavsett facklig tillhörighet. En annan observation är att få vill att lönen ska fastställas utan deras medverkan. Under 10 procent säger att de anser att lönen ska fastställas på annat sätt.

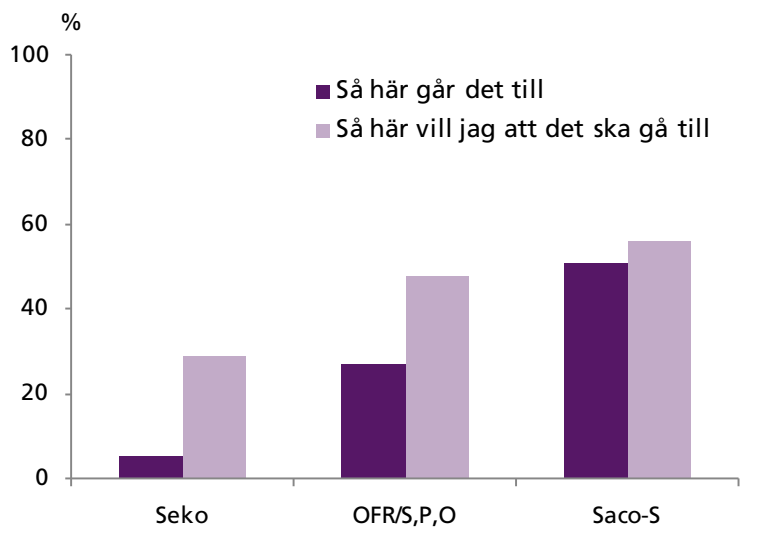
Figur 1: Hur lönen fastställs idag och hur jag vill att lönen ska fastställas



Det tydligaste förväntansgapet (se figur 2) finns hos dem som vill få komma överens med sin chef om lönen. Här är gapet störst hos medarbetare som tillhör OFR/S,P,O och Seko. Intressant att notera är att 30 procent av Seko:s medlemmar vill få tillgång till lönesättande samtal.

Det medarbetarna gemensamt uttrycker i sina svar ställer krav på centrala parter att skapa avtalsmässiga förutsättningar för en lönebildning där chef och medarbetare kommer överens om ny lön. Därefter har lokala parter att i sin tur ta ansvar för genomförandet av en sådan process där alla, oavsett facklig tillhörighet, ges den möjligheten. De lokala parternas roll ska i stället för att komma överens om nya löner ge förutsättningar och följa upp och utvärdera den lokala lönebildningsprocessen.

Figur 2: Hur stor andel vill komma överens med sin chef om lönen



Medarbetarna inom det statliga avtalsområdet avviker inte från arbetsmarknaden i övrigt i sin syn på hur de önskar att den egna lönesättningen ska genomföras.

Slutsatsen blir att utifrån dessa resultat så kan vi konstatera att både vi som arbetsgivare likväl som våra medarbetare önskar samma utveckling av den lokala lönebildningen. Vi som arbetsgivare har gett uttryck för att vi tror att en lönebildningsprocess där närmaste chef och medarbetare ges möjlighet att gemensamt diskutera lönen gagnar både verksamheten och medarbetaren.

Bedömningsgrunder

Utifrån vad vill medarbetaren bli bedömd?

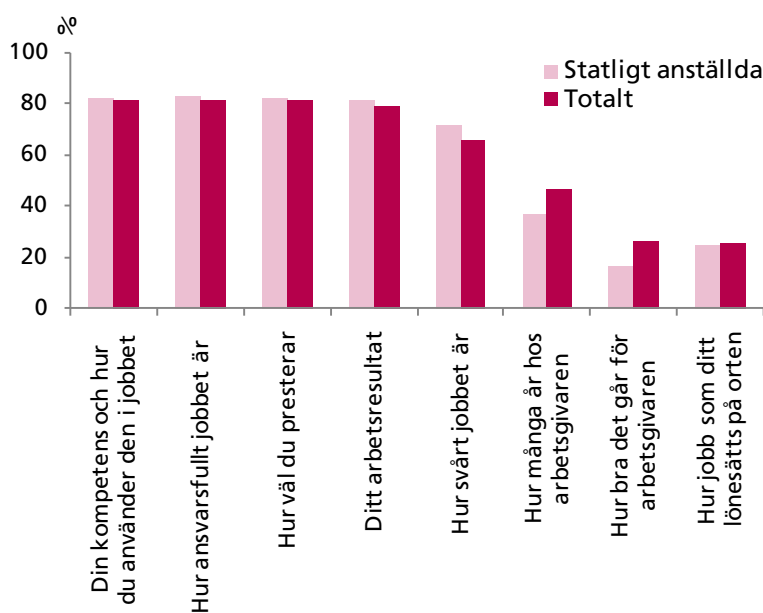
Grunderna för lönen fastställande har förändrats över tid. Utvecklingen har gått från tariffönesystem där varje medarbetare var inplacerad i en lönetabell och där lönen ändrades utifrån olika tidsmässiga intervaller via kollektiva löneförhandlingar till dagens system med individuella löner där lönen i huvudsak fastställs i dialog mellan chef och medarbetare. Som framgick av föregående

avsnitt så uttrycker medarbetaren en stark önskan om att få diskutera sin lön med sin närmaste chef.

Under de senaste 25 åren har utgångspunkten för lönesättningen i våra löneavtal varit att lönen ska vara individuell. 2001 skapades möjligheten att med Saco-S träffa överenskommelse om att lönen skulle fastställas genom lönesättande samtal. Därefter har utvecklingen fortsatt genom att möjligheten till lönesättande samtal även finns i avtalet med OFR/S,P,O.

I undersökningen har de svarande, utifrån en skala mellan 1-10, fått ta ställning till vad de anser vara de viktigaste faktorerna som ska påverka den egna lönen utveckling. De faktorer som angivits framgår av figur 3 (positiv andel 8-10).

Figur 3: I vilken utsträckning ska vart och ett av följande påståenden påverka din lön?



Slutsatsen av svaren är att utöver hur svårt jobbet är och hur ansvarsfullt det är så framkommer tydligt att det som medarbetaren tycker är det viktigaste som ska påverka den egna lönen är prestation, den egna kompetensen och hur jag använder den samt åstadkommet resultat. Som framgår av figuren så följer svaren vad gäller det statliga avtalsområdet arbetsmarknaden i övrigt.

Om svaren delas upp per facklig tillhörighet så går det att se nyansskillnader mellan medarbetare tillhörande Saco-S jämfört med

OFR/S,P,O och Seko. Nivåerna är dock så höga, den positiva andelen ligger mellan 70 till 90 procent, att det inte finns någon tvekan om vad man vill.

Övriga svarsalternativ som löneläget på orten, arbetsgivarens resultat eller hur länge någon varit anställd har avsevärt mycket lägre positiv andel och i något fall är den negativa andelen större än den positiva. Det som svaren om löneläget på orten skulle kunna tolkas som om medarbetarna är kallsinniga till marknadens påverkan på lönen.

Slutsatsen är att vi som arbetsgivare och våra medarbetare har en gemensam syn på vad som ska värderas i lönesättningen. Prestation, kompetens och levererat resultat är det som ställs i centrum. Att en bra prestation ska löna sig och att ett dåligt resultat också ska påverka lönen blir därmed en naturlig följd av ett sådant resonemang. Även om en viss försiktighet kan anas så var den negativa andelen till det resonemanget väldigt liten.

Chefens roll

Chefen har en allt viktigare roll i lönesättningen

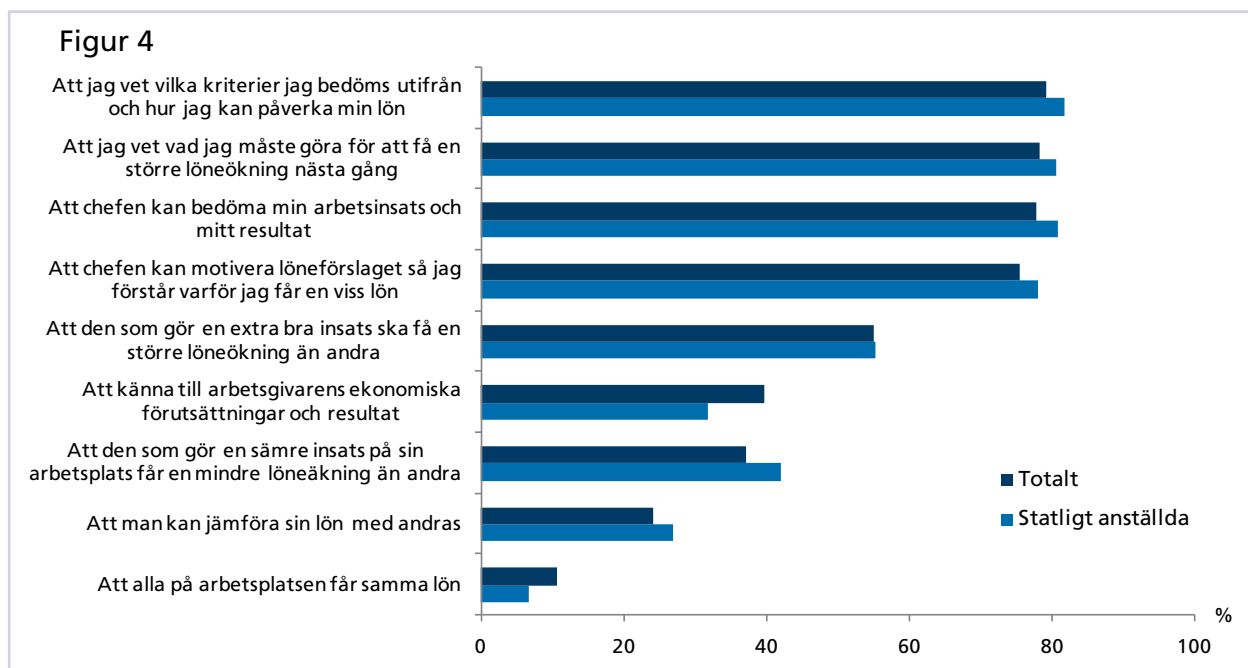
Något som framkommer i undersökningen är att chefens roll och chefens dialog med sin

medarbetare blir allt viktigare för en framgångsrik och trovärdig lönebildning. Medarbetarna ger i undersökningen tydligt uttryck för att de förväntar sig att chefen har förmåga att både bedöma och kommunicera bedömningen till medarbetaren vad gäller den egna arbetsinsatsen och det åstadkomna resultatet.

I den psykologiska forskningen har man studerat hur lönesättningens utformning kan påverka medarbetares upplevelser av trovärdighet. Man har kunnat visa att hur lönesättningen går till, hur tydliga kriterierna är som ligger till grund för bedömning och medarbetarnas förståelse kring hur de kan påverka sin lön genom sitt arbetssätt, har betydelse för om man tycker att lönesättningen "går rätt till". Upplevd trovärdighet är en förutsättning för att skapa legitimitet för en väl fungerande medarbetarnära lönesättning.

I undersökningen har de svarande fått ta ställning till ett antal frågeställningar som rör förutsättningarna för lönesättningen och värdera dessa mellan 1-10.

I svaren prioriterar våra medarbetare vad som är de viktigaste beståndsdelarna för att systemet ska vara trovärdigt och långsiktigt hållbart. Det är nog också så att om dessa beståndsdelar fallerar så kommer systemet att ifrågasättas så starkt att det kan krackelera inifrån. Drygt 80 procent av medarbetarna säger att dessa delar är av stor betydelse för



att medarbetaren ska tycka att lönesättningen fungerar bra.

För att kunna uppfylla dessa förutsättningar så ställer det krav på chefens förmåga att kommunicera både vilka förväntningar som verksamheten ställer på respektive medarbetare i form av olika resultat på en övergripande nivå. Därtill ställer det krav på att kunna kommunicera de lönepåverkande kriterierna både på kollektiv och individuell nivå likväl som att ha förmåga att fortlöpande i sitt ledarskap inte bara kunna leda och styra vardagsarbetet utan även fortlöpande kommunicera förväntningar och resultat i den återkommande dialogen. Som medarbetare är det av stor betydelse att ha kunskap om vilka kriterier som jag blir bedömd utifrån och att jag också förstår hur jag ska agera för att kunna påverka min lön framöver.

På frågan om en extra bra insats ska ge en större löneökning är mer än 50 procent positiva till en sådan ordning. Intressant är att det endast är 6 procent som är negativa (framgår dock inte av figur 4). Svaren ger i kombination med ovanstående svar ett tydligt stöd för en utveckling av lönebildningen som har en stark och tydlig koppling till åstadkommet resultat. På den omvända frågan om en sämre insats ska ge en mindre löneökning är drygt 40 procent positiva men även här är den negativa andelen liten, drygt 10 procent (framgår dock inte av figur 4). Svaren tyder på att medarbetaren inte tycker att det är fel men samtidigt ger man uttryck för en viss försiktighet som möjligen kan bero på att det blir ett lite obehagligt ställningstagande.

Glädjande är att endast några få procent är positivt inställda till att alla på en arbetsplats ska ha samma lön. Av resultaten kan också utläsas att intresset för att kunna jämföra sin lön med andras är ljummet.

Slutsatsen är att medarbetarna har stora förväntningar på sina chefers förmåga att kommunicera dels de utgångspunkter som gäller för den lokala lönebildningen, dels vilka bedömningskriterier som gäller och framför allt kunna kommunicera motiven för varje enskild lön likväl som vad medarbetaren ska göra för att framöver påverka sin egen lön.

Slutsatser

På rätt väg

Slutsatserna från enkätens resultat är att det finns ett starkt stöd hos våra medarbetare för den utveckling av den lokala lönebildningen som vi arbetsgivare vill genomföra. Resultaten pekar tydligt på att medarbetaren har en stark önskan om att få diskutera sin lön och vad som påverkar den med sin närmaste chef.

En sådan utveckling ställer krav på oss som arbetsgivare och på de chefer som ska genomföra dessa lönesättande samtal med sina medarbetare. I enkätsvaren uttrycker medarbetaren tydliga förväntningar på chefen. För att kunna stå upp för dessa förväntningar måste chefer vara trygga i sin arbetsgivarroll och ha kunskap om de ställningstaganden som görs kring olika prioriteringar och avvägningar som ligger till grund för varje chefs mandat inför lönesättningen. Chefen måste även ha förmågan och kunskapen att i olika dialoger med sina medarbetare stå upp för och ta ansvar för dessa prioriteringar/avvägningar. Dessutom ska chefen i det enskilda lönesättande samtalet kunna beskriva vilka grunder och bedömningar av resultat som ligger till grund för medarbetarens nya lön. Att skapa en hög trovärdighet kring lönebildningen är en avgörande framgångsfaktor för systemet.

Anpassa avtalen

Här har de centrala parterna på det statliga avtalsområdet ett ansvar. Det är bara de centrala parterna som kan skapa avtalsförutsättningar för ett system där chef och medarbetare kan ges ett ansvar för lönesättningen. I nästa led måste lokala parterna ta ansvar för att den lokala process som ger chefer och medarbetare möjlighet att ta ansvar för lönesättningen. De lokala parternas roll blir därefter att följa upp och kvalitetssäkra processen.

En viktig uppgift är också att klara ut hur rollfördelningen ska vara i ett system där chef och medarbetare står i centrum. Vad har

parterna för roll, vad har ledningen för roll, vad har HR för roll? Otydlighet här skapar osäkerhet hos de som i slutändan ska ta ansvar för själva lönesättningen.


Anta utmaningen

En fråga är nu om det rådande systemet vågar anta utmaningen och skapa förutsättningar för att alla chefer och medarbetare inom det statliga avtalsområdet ska få möjlighet att ta ansvar för fastställandet av ny lön. Vi vet att när det blir tillåtet så fungerar det, ingen vill lämna ett sådant system.

De svar som denna enkät ger visar med all önskvärd tydlighet att en stor majoritet av medarbetarna önskar en förändring/utveckling av nuvarande lönesystem. De vill kunna komma överens med sin chef om den nya lönen, de vill att den nya lönen ska ha en stark koppling det enskilda resultat, de vill ta ett större ansvar.





	Box 3267, 103 65 Stockholm, Besöksadress: Sveavägen 44
	Växel: 08 700 13 00
	www.arbetsgivarverket.se
	arbetsgivarverket@arbetsgivarverket.se