

Talmanus

## **Att ge lön för mödan –**

### **Chefers erfarenheter av individuell lönesättning**

#### **Bild 1**

Saco arbetar sedan lång tid tillbaka med frågor som rör lönebildning, och har analyserat den utifrån olika perspektiv. Fokus har varit på att ta reda på hur den lokala och individuella lönesättningen fungerar i praktiken. I synnerhet har det undersökts hur medarbetarna tycker att den fungerar i praktiken.

Men en studie har granskat hur chefer ser på den individuella lönesättningen. Studien heter "Att ge lön för mödan - chefers erfarenheter av individuell lönesättning" och har skrivits av Karin Karlström (leg psykolog och ansvarig för chef- och ledarskapsfrågor) och Håkan Regnér (docent i nationalekonomi och ansvarig för lönebildningsfrågor).

Studien bygger på en fokusgruppsundersökning av chefer och deras erfarenheter av individuell lönesättning, samt hur deras förutsättningar för lönesättning ser ut. Rapporten kan laddas ner eller beställas via [www.saco.se](http://www.saco.se). Det går även bra att kontakta författarna.

Presentationen inleds med ett antal statistikbilder som visar fakta om lönebildningsmodeller på den svenska arbetsmarknaden, samt några ytterligare fakta om akademikernas lönemodeller.

Resterande bilder sammanfattar fokusgruppsundersökningen och några av slutsatserna av studien.

## **Bild 2**

Medlingsinstitutet har sedan det etablerades följt och analyserat lönebildningen på svensk arbetsmarknad. Denna bild har sammanställts av data som presenteras i deras årsrapporter.

Det är en sammanställning av avtalskonstruktioner på arbetsmarknaden, klassificerade i 7 grupper. 2016 var det drygt 660 avtal om löner och allmänna villkor med information om bland annat avtalskonstruktioner.

Tabellen visar andelen i procent av de anställda på arbetsmarknaden som täcks av olika avtalskonstruktioner. Mest lokalt i konstruktion 1 och mest centralt i konstruktion 7.

Sifferlösa avtal har gått från 7 procent 2001 till 24 procent 2016. Avtal med generell utläggning (löneutrymme bestäms och fördelas på branschnivå) ligger ungefär på samma nivå under hela perioden, runt 10 procent).

Avtal 1-6 har någon form av lokal och/eller individuell modell. Således, merparten av de anställda på svensk arbetsmarknad täcks av avtal där allt eller delar av löneutrymmet fastställs och fördelas lokalt.

## **Bild 3**

Lönesamtalet är det som systematiserar den lokala lönemodellen. Det finns olika benämningar och olika sätt att hantera det, t ex ett förberedande samtal och ett lönesättande samtal. Det finns en lokal variation. Tabellen är ett försök att ge en övergripande bild av samtalen. Bilden visar andel i procent som säger att de haft lönesamtal.

Saco samlar årligen in lönestatistik via Sacoförbundens löneenkäter. De innehåller bland annat frågor om lönesamtal.

Bilden visar hur stor andel som har angett att de har haft lönesamtal under det senaste året. 2013 säger 82 procent att de har haft lönesamtal. Motsvarande siffra var 60 procent 2002.

Siffrorna visar att lönesamtalet är väl etablerat i den lönesättningsmodell som akademikerna omfattas av. Siffrorna visar dock inte kvaliteten på samtalen.

Antalet svarande, samt vilka förbund som finns representerade i siffrorna, finns angivna under tabellen.

## Bild 4

En av frågorna i löneenkäten försöker fånga upp vad lönesamtalet har handlat om.

Bilden visar andelen av svarande på enkäten som har pratat om

1. hur arbetsresultatet har påverkat lönen, och
2. hur kommande arbetsinsats kan påverka den framtida löneutvecklingen.

Majoriteten av de svarande anser att samtalet har handlat om hur arbetsresultatet har påverkat lönen. Det är ett positivt resultat, eftersom en tydlig koppling mellan arbetsprestation och lön är central i den individuella lönesättningen.

Däremot är det betydligt färre, mindre än hälften, som anser att samtalet har handlat om vad medarbetaren kan göra för att påverka löneutvecklingen i framtiden. Om lönen ska kunna fungera som ett styrmedel i verksamheten – vilket är ett av syftena med den individuella lönesättningen - är det viktigt att medarbetarna får besked om vad de kan göra/prestera framåt för att kunna påverka sin löneutveckling. Det kan öka motivationen hos medarbetarna och samtidigt bidra till att verksamheten utvecklas på det sätt som man önskar. Att beskriva på ett konkret sätt vad medarbetarna kan göra framåt för att påverka löneutvecklingen, är något som cheferna i undersökningen dock tycker är väldigt svårt.

Antalet svarande, samt vilka förbund som finns representerade i siffrorna, finns angivna under tabellen.

## Bild 5

Dessa siffror bygger på en studie av Granqvist & Regnér (2016) som kan laddas ner här:

<https://www.saco.se/globalassets/saco/dokument/rapporter/2016-sifferlosa-avtal.pdf>

Syftet med studien var att granska löneutvecklingen för akademiker som täcks av olika avtalskonstruktioner. Beräkningarna görs med hjälp av data från fyra av Sacos medlemsförbund: Civilekonomerna, Sveriges Ingenjörer, Naturvetarna och Jusek.

Tabellen visar löneutvecklingen för personer som är på arbetsplatser med olika avtalskonstruktioner, som inte har bytt jobb mellan åren och som har fått lönen reviderad 2014 (antal personer som ingår i analyserna anges i första raden!). Totallönen består av den fasta månadslönen samt en tolfteedel av det beräknade värdet av arvoden, provisioner, gratifikationer och naturaförmåner, samt vissa rörliga tillägg och resultatlön. Fast lön innehåller enbart den fasta månadslönen som har räknats upp till heltid för personer som har arbetat deltid.

Det är små skillnader i löneutveckling mellan dem som täcks av olika avtal när man tittar på totallön. Fast lön, är det inga skillnader i löneutveckling. Det är relativt små skillnader, vilket tyder på att det är andra faktorer än avtalets konstruktion som har störst inverkan på löneutvecklingen.

Medlingsinstitutet (2015) gör liknande beräkningar baserat på yrken och löneutveckling över längre tid. De ser också små skillnader. Studien kan laddas ned på Medlingsinstitutets hemsida eller beställas: Medlingsinstitutet (2015). "Lönebildning och jämställdhet", Rapport, Medlingsinstitutet, Stockholm.

## Bild 6

Som föregående bilder visar omfattas majoriteten av alla akademiker av löneavtal med stor grad av lokalt och individuellt inflytande över lönesättningen. Inom Sacos avtalsområden omfattas 68 procent av sifferlösa avtal.

Det innebär att chefen har en central och avgörande betydelse för hur lönebildningen fungerar i praktiken, eftersom:

1. Chefen och medarbetaren har lönesamtal, utvecklingssamtal mm
2. Chefen sätter och påverkar med lön
3. Chefen förmedlar ledningsgruppens tankar och mål med lönesättningen

Hur chefens möjligheter att hantera lönesättningen ser ut, beror dock på de ramar och de förutsättningar som finns i verksamheten.

Kommande bilder sammanfattar den fokusgruppsundersökning som Saco gjort, och som beskriver chefers erfarenheter av lönesättningen och de förutsättningar och det stöd som chefer anser sig behöva för att kunna hantera lönesättningen på ett bra sätt.

## Bild 7 (klicka fram varje punkt)

Undersökningen är sammanfattad i rapporten Att ge lön för mödan – Chefers erfarenheter av individuell lönesättning. (Rapporten kan laddas ner eller beställas via [www.saco.se](http://www.saco.se).)

Chefers roll i lönesättningen – och för att lönesättningen ska fungera väl – är central. Trots det finns det väldigt lite forskning gjord kring chefers erfarenheter av individuell lönesättning. Det var mot bakgrund av detta som Saco gjorde denna fokusgruppsundersökning.

Syftet med undersökningen var att få ökad kunskap kring

1. hur lönesättningen fungerar i praktiken, och
2. hur förutsättningarna för lönesättningen ser ut utifrån chefens perspektiv.

Målsättningen på sikt är att den kunskap som undersökningen ger, kan bidra till bättre förutsättningar för chefer när det gäller lönesättningen. Om chefer får bra förutsättningar att hantera lönesättningen är det positivt för såväl medarbetare som verksamhet! Den kunskap som undersökningen ger är relevant för alla som är involverad i lönesättningen i en verksamhet; såväl förtroendevalda, HR som lönesättande chefer.

### **Bild 8** (klicka fram varje punkt)

I undersökningen ingår 32 chefer. Cheferna bor över hela landet. Alla chefer är medlemmar i ett Sacoförbund. 11 av Sacoförbunden är representerade.

Cheferna har varit uppdelade i 7 grupper, varav två grupper har haft gruppsamtal via telefon (för att kunna fånga upp chefer som bor på olika orter). Övriga 5 grupper har träffats i Stockholm (3 grupper), Göteborg och Malmö.

Cheferna är relativt jämnt fördelade mellan män (13 st) och kvinnor (19 st).

I undersökningen ingår chefer på alla nivåer; från chefer längst ut i linjen till chefer högt upp i en verksamhet, dvs som är chef över chefer.

Alla sektorer (ej kyrkan) är representerade. Chefer från stora och små verksamheter ingår.

Undersökningen är en fokusgruppsundersökning. Det innebär att öppna frågor ställs och att det är deltagarnas erfarenheter och reflektioner/frågor som styr samtalet. Resultatet kan därför inte generaliseras till "alla chefer i Sverige". Utredarna som gjort undersökningen konstaterar dock att samtalen, trots de öppna frågorna, har kommit att handla om väldigt liknande teman, frågeställningar och utmaningar som cheferna tagit upp.

Resterande bilder tar upp ett antal av de slutsatser som kan dras av undersökningen.

### **Bild 9** (klicka fram varje punkt)

Även om förutsättningarna vad gäller t ex ekonomi och styrning skiljer sig åt mellan de olika verksamheterna/ sektorerna, är utmaningarna och behoven som cheferna beskriver liknande när det gäller individuell lönesättning. Det visar att lönesättning i stor utsträckning handlar om det som sker mellan chef och medarbetare, vilket är oberoende av sektor.

Cheferna vill sätta lön utifrån prestation. De tror på idén med individuell lönesättning. Vidare konstaterar cheferna att deras medarbetare presterar olika väl, och cheferna vill därför att lönenivåer och löneutveckling ska spegla dessa skillnader. De vill belöna medarbetare som gör rätt saker, på ett bra sätt.

Cheferna tycker dock att det är svårt att belöna utifrån prestation, vilket framför allt har att göra med att man upplever att det finns ett alltför begränsat löneutrymme. Denna upplevelse beskriver chefer inom både offentlig och privat sektor. En annan anledning till att cheferna tycker att det är svårt att belöna utifrån enbart prestation, är att det verkar finnas ett outtalat rättvisetänk i verksamheten – ”alla ska få del av kakan”.

Utöver detta (begränsat löneutrymme och rättvisetänk) finns det en mängd andra faktorer att ta hänsyn till – utöver prestationen; marknadsfaktorer, snedsitsar, särskilda satsningar. De allra flesta chefer beskriver att alla dessa faktorer ska hanteras i den ordinarie lönerevisionen, vilket innebär att det inte blir så stort utrymme för att belöna medarbetarnas prestationer.

Det begränsade löneutrymmet resulterar i att det blir alltför små skillnader i lön och löneutveckling mellan medarbetare som presterar olika väl. Det gör att det är svårt att belöna topprestationer. Cheferna i undersökningen pratar mycket kring detta och många av dem tycker att det är svårt att veta hur de ska hantera det här. Ett antal av cheferna i undersökningen vågar differentiera tydligt mellan medarbetarna, men majoriteten anser att de inte får till den differentiering de skulle önska.

De små skillnaderna i löneökning mellan låg- och högpresterande medarbetare innebär att det blir en otydlig koppling mellan prestation och lön, vilket skapar en otydlighet i lönesättningen. Det begränsade löneutrymme har varit uppe i alla samtal. I många verksamheter är löneutrymmet så pass begränsat att cheferna anser att det inte går att få till en trovärdig fördelning av lönerna. Det är en stor utmaning för den individuella lönesättningen!

Cheferna tycker att de har små möjligheter att påverka den egna avdelningens löneutrymme. Man beskriver att det ”dimper ner” en siffra att förhålla sig till. Sällan förs diskussioner mellan chefer om fördelningen av utrymmet. Ledningen är ofta otydlig när det gäller fördelningen. Cheferna efterfrågar en strategisk diskussion – som de får ta del av – högre upp i organisationen kring lön och lönesättning.

## **Bild 10** (klicka fram varje punkt)

Trots utmaningarna med den individuella lönesättningen tycker cheferna att den här modellen, som vi ibland kallar för lönesamtalsmodellen, är ett bättre alternativ än centralt satta lönetariffer som användes tidigare. Vad gäller lönesamtalet/lönesamtalen, konstaterar många av cheferna – även erfarna – att det/de tar mycket tid både att förbereda och genomföra.

Cheferna tycker också att lönesamtalet är ett av de svåraste samtal, ofta det svåraste, de har med medarbetarna. Man tycker inte att det är svårt att bedöma medarbetarnas prestationer. Det som är svårt är att kunna kommunicera lönesättningen, kunna beskriva och motivera lönesättningen på ett tillräckligt tydligt sätt, så att medarbetaren förstår varför den får en viss lön, och upplever lönen/lönesättningen som rättvis.

Det finns flera anledningar till att lönesamtalet blir svårt:

1. Ett begränsat löneutrymme, ger alltför lite att fördela/differentiera - Ofta upplever cheferna att den positiva feedbacken de ger i ett lönesamtal inte överensstämmer med de alltför begränsade lönepåslag de kan ge.
2. Om lönekriterierna är otydliga finns det en risk för att medarbetare och chef inte har samma bild av vilka prestationer som ska belönas.
3. Om verksamheten har en otydlig målsättning – som inte tydliggjorts på individ-/gruppnivå – finns det en risk att medarbetare och chef inte har samma bild av vilka prestationer som är viktiga och som bör belönas.
4. Om chef och medarbetare inte haft möjlighet att prata om vilka förväntningar som finns, vad medarbetaren ska uppnå, finns det en risk för att medarbetare och chef har olika syn på hur väl medarbetaren har presterat.
5. Om chef och medarbetare inte haft dialog under året kring medarbetarens prestationer, och chefen inte givit återkommande feedback – då är det mycket som ska beskrivas och motiveras under lönesamtalet!



Utöver dessa anledningar, konstaterar cheferna även att lönesamtalet blir svårt eftersom de också ska hantera eventuella känslor/reaktioner och förväntningar från medarbetaren. Förväntningar som ibland kan vara helt orimliga, enligt cheferna.

Samtalen har också handlat om lönen som motiverande faktor – något som den psykologiska forskningen kring lön handlar om. Några av cheferna anser att de har fått till ett lönesättningsarbete som gör att lönen kan öka motivationen hos medarbetarna, och fungera som ett styrmedel. Majoriteten av cheferna tycker dock att lönen och lönesättningen inte ökar motivationen hos medarbetarna, utan snarare skapar frustration och irritation. Det kan få konsekvenser även på gruppnivå genom att samarbetsklimatet kan påverkas negativt. Oavsett om lönen ökar eller minskar motivationen, konstaterar cheferna att effekten är kortvarig.

## **Bild 11** (klicka fram varje punkt)

De allra flesta chefer beskriver att de har formella ramar för lönesättningen. De kan handla om en uttalad löneprocess, en lönepolicy eller lönekriterier. Utmaningen är att göra dessa tillräckligt tydliga för den egna gruppen, så att de blir tillämpbara och användbara i lönesättningsarbetet. Många chefer konstaterar att de ramar som finns är alltför otydliga och "fluffiga".

De allra flesta cheferna får någon form av utbildning kring lön och lönesättning, och vad som gäller i den egna verksamheten. I många fall handlar det dock mer om information om de ramar som finns, och var på den interna webben som mer information kan hittas. Ett antal av cheferna i undersökningen får, utöver detta, utbildning i att kunna hantera lönesättningen praktiskt. Bland cheferna i undersökningen är det framför allt utbildning som utvecklar praktiska och psykologiska färdigheter som efterfrågas. Det kan handla om att få diskutera praktiska situationer och case, träna på att genomföra lönesamtal, diskutera hur prestationer ska värderas och kriterier tolkas, få utbildning i samtalsmetodik för att kunna bemöta medarbetarna och hantera samtalen på ett så konstruktivt och bra sätt som möjligt.

Det viktigaste stödet som cheferna har är dialogen med andra chefer. Ofta sker detta på en informell väg genom att nära kollegor pratar med varann. Denna dialog kan skapa samsyn i lönesättningen och ge stöd i det praktiska genomförandet.

## **Bild 12** (klicka fram varje punkt)

Denna bild sammanfattar de förutsättningar/stöd som cheferna tycker att de behöver för att kunna hantera lönesättningen på ett bra sätt. Flera av punkterna är redan beskrivna.

### *Tydlig process och policy, tydliga kriterier – känt i verksamheten*

- Nämnt tidigare.

### *Transparens och dialog uppifrån och mellan olika nivåer*

- Cheferna efterlyser en ökad transparens uppifrån, främst från ledningen. Hur ser till exempel ledningen/arbetsgivaren på lön och lönesättning, hur vill man använda lönen strategiskt i verksamheten, hur resonerar man kring fördelningen av löneutrymmet? Cheferna efterfrågar också en ökad dialog mellan olika nivåer i verksamheten och med chefer på samma nivåer, kring lönesättning. Bland annat efterfrågas en dialog kring fördelning av löner, för att kunna åstadkomma större spridning av löner.

### *Dialog med andra chefer, nätverk*

- Dialog med andra chefer i den egna verksamheten är nämnt tidigare. Några av cheferna tycker också att det skulle vara värdefullt att ta upp frågor kring lön och lönesättning med chefer/nätverk av chefer från andra verksamheter, för att få nya idéer och kunna ta del av andra sätt att hantera lönesättningen.

### *Stöd från HR*

- Framför allt efterfrågas ett praktiskt stöd/bollplank från HR – inte bara om vad som gäller, utan hur man som chef kan/ska agera/göra när det gäller lönesättningen.

### *Utbildning*

- Nämnt tidigare.

### *Statistik*

- Cheferna efterfrågar lönestatistik (som rör t ex sektorn, yrkesgruppen, typen av verksamhet, dvs inte bara från den egna verksamheten), framför allt för att kunna ha något att luta sig mot och för att kunna skapa realistiska förväntningar hos medarbetarna. Chefer i offentlig sektor får detta i betydligt större utsträckning från arbetsgivaren. Flera chefer konstaterar att de använder fackets statistik; Saco lönesök.

### *Framförhållning och tid!*

- Eftersom lönesättningen/lönesamtalen tar tid att planera och genomföra behöver cheferna i god tid få besked om de olika hållpunkterna i löneprocessen, och hur löneutrymmet ska fördelas i verksamheten. Helst bör de förstås delta i/kunna påverka budgetdiskussionerna. Cheferna behöver kunna planera sitt lönesättningsarbete så att det inte krockar med andra stora uppgifter. Därför att det viktigt med god framförhållning.
- För att kunna hantera lönesättningen behöver chefer ha ett rimligt antal medarbetare. Det handlar inte bara om att kunna planera och genomföra lönesamtalen under själva lönerevisionen. Allt arbete under året som är en förberedelse för lönesamtalet; kontinuerlig dialog och feedback, samtal kring förväntningar och resultat, att ha möjlighet att följa och se medarbetarna i arbetet – blir orimligt om antalet medarbetare är alltför stort.

Sammanfattningsvis: Utifrån det cheferna beskriver i undersökningen, konstaterar utredarna att lönesättningen fungerar olika väl på olika arbetsplatser. Chefer har väldigt olika förutsättningar. Vissa arbetsgivare har kommit långt, på andra ställen finns det en stor utvecklingspotential. Ju bättre förutsättningar cheferna har desto tryggare, tydligare och trovärdigare kan cheferna bli i lönesättningen. Då kan också lönesättningen i större utsträckning bidra till utveckling av verksamheten.

### **Bild 13**

Kontaktuppgifter till Sacos utredare som gjort undersökningen, och som skrivit rapporten Att ge lön för mödan – Chefers erfarenheter av individuell lönesättning.