

**2017| Karin Karlström och Håkan Regner**

# **Att ge lön för mödan**

**Chefers erfarenheter av individuell lönesättning**

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>4</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Fokusgrupperna</b>	<b>7</b>
<b>Individuell lönesättning</b>	<b>8</b>
<b>Lönespridning och motivation</b>	<b>10</b>
<b>Litet löneutrymme en utmaning</b>	<b>13</b>
<b>De viktiga lönesamtalen</b>	<b>16</b>
<b>Organisation och chefsstöd</b>	<b>19</b>
Formella ramar för lönesättningen	19
Tid för lönesättningsarbetet	21
Utbildning kring lönesättning	22
Dialog kring lönesättning	23
Lönestatistik	25
<b>Sammanfattande kommentarer</b>	<b>27</b>
LITTERATUR	29
APPENDIX	30

# Sammanfattning

Rapporten bygger på sju fokuserade gruppsamtal med 32 chefer på olika nivåer i privat och offentlig sektor. Samtalen pågick i två timmar och handlade om chefernas erfarenheter av och förutsättningar för lokal och individuell lönesättning. Cheferna är verksamma i olika delar av landet och är jämt fördelade mellan kvinnor och män. De punkter som följer är några av de slutsatser som vi drar från dessa samtal.

- Utmaningar och behov när det gäller att hantera lönesättningen skiljer sig inte åt nämnvärt mellan chefer i privat och offentlig verksamhet.
- Cheferna vill sätta lön utifrån prestation, men upplever att det är svårt framför allt på grund av ett begränsat löneutrymme.
- Det begränsade löneutrymmet resulterar i små skillnader i lön och löneutveckling mellan personer som presterar olika bra.
- Små skillnader i löneökning innebär att det blir en otydlig koppling mellan prestation och lön, vilket skapar en otydlighet i lönesättningen.
- Cheferna har små möjligheter att påverka den egna gruppens löneutrymme.
- Cheferna har inte svårt att bedöma medarbetarnas prestationer. Det svåra är att kommunicera så pass tydligt att medarbetarna förstår lönesättningen.
- Cheferna anser att lönesamtalen är viktigt. De förbereder sig noga och lägger ned mycket tid på dessa samtal.
- Lönesamtalen är det svåraste samtalet cheferna har med medarbetarna.
- Lön kan påverka motivation, prestation och samarbetsklimat negativt, men är sällan motiverande på längre sikt.
- De allra flesta verksamheterna har formella ramar för lönesättningen, utmaningen är att göra dessa tillämpbara för den egna gruppen.
- Cheferna efterfrågar utbildning kring det praktiska lönesättningsarbetet, bemötandet och hanteringen av medarbetarna.
- Dialog med andra chefer kring lön och lönesättning är det viktigaste stödet, och efterfrågas i större utsträckning.
- Cheferna anser att lönesamtalsmodellen tar mycket arbetstid men den ses ändå som ett bättre alternativ än centralt satta lönetariffer.

# Inledning

Majoriteten av de högskoleutbildade täcks av löneavtal som säger att löner ska förhandlas lokalt och fördelas individuellt. Avtalsformerna varierar mellan yrkesgrupper och sektorer, men har det gemensamt att den individuella löneökningen bestäms på lokal nivå.

Lönesamtalen är en central del av den lokala modellen. Samtalet strukturerar lönesättningsarbetet och tanken är att det ska handla om arbetsprestationer och lön, och tydliggöra sambandet där emellan. Merparten av akademikerna täcks av lönesamtalsmodellen. Den senaste kartläggningen av Sacoförbundens medlemmar visar att 80 procent av medarbetarna hade ett lönesamtal 2013 (Granqvist och Regnér, 2014). Medarbetarna anger att de främst talar om hur utfört arbete påverkar lönen, men sällan vad de ska göra för att höja lönen.

Däremot vet vi inte vad cheferna anser att lönesamtalen har handlat om. Inte heller känner vi till vilka erfarenheter de har av den lokala och individuella lönesättningsmodellen. Skälet till det är att det finns få studier av chefernas erfarenheter av den individuella lönesättningen.

Syftet med rapporten är att kartlägga chefers erfarenheter av den lokala lönesättningsprocessen. I synnerhet undersöks vilka förutsättningar och möjligheter cheferna har att sätta lön efter medarbetarnas arbetsinsatser.

Informationen har samlats in genom fokuserade gruppsamtal mellan chefer. Grupperna har varierat i storlek mellan 3 och 6 personer. Sammantaget har 32 chefer på olika nivåer och från olika delar av landet deltagit i samtalen.

Lokal och individuell lönesättning förväntas ge en tydlig koppling mellan arbetsprestation och individuell löneutveckling. Tanken är också att medarbetarens bidrag till verksamheten ska ha betydelse för lönesättningen. Eftersom arbetsprestationer och bidrag till verksamhetens resultat varierar mellan medarbetare, borde en sådan lönesättning medföra ökad lönespridning på arbetsplatsen. Å andra sidan kan en chef välja att inte sprida lönerna. Skälet till det är att löneskillnader kan ha negativ inverkan på samarbetet mellan medarbetare och på arbetsmiljön i allmänhet.

Det finns både ekonomiska och psykologiska argument för att lönespridning kan ha såväl positiva som negativa effekter på medarbetarnas motivation, arbetsinsatser och på samarbetet inom gruppen (se till exempel Heyman, 2012 och Karlström, 2013). Å ena sidan kan löneskillnader medföra att medarbetare anstränger sig extra för att få en högre lön. Kvaliteten i arbetet kan öka genom att medarbetarna utför arbetet mer noggrant och bidrar mer till utvecklingen av verksamheten. Å andra sidan kan löneskillnader medföra att medarbetarna anstränger sig mindre för att de tycker att löneskillnaderna är orättvisa och omotiverade. En annan konsekvens kan bli att de med något lägre lön eller löneutveckling inte hjälper dem med högre lön eller löneutveckling, eller till och med fryser ut bättre betalda medarbetare. Löneskillnader kan således ha både negativa och positiva effekter på arbetsinsatser och arbetsmiljö. I fokusgruppsamtalen diskuteras bland annat hur dessa samband ser ut i praktiken.

Chefen bedömer medarbetarnas arbetsprestationer, sätter deras lön, förklarar och motiverar besluten för medarbetarna. Det är den närmaste

chefen som förmedlar arbetsgivarens syn på och målsättning med lönesättningen. Troligen är medarbetare mer positiva till lönesättningen på arbetsplatser där lönesättningen är tydlig, än på arbetsplatser där förutsättningarna är oklara. Chefen har således stor betydelse för hur medarbetarna upplever den lokala och individuella lönesättningen.

Det krävs mer än en engagerad chef för en väl fungerande individuell lönesättning. Bland annat måste en chef ha ett tydligt mandat att sätta lön för sina medarbetare. På arbetsplatsen måste det finnas välkända rutiner för lönesättningsarbetet och helst ska samtliga chefer ha samma syn på hur lön ska sättas. Det är också viktigt att det finns en strategisk syn på lön och lönesättning från högsta ledningen, som kommuniceras tydligt till såväl chefer som medarbetare. Brister det i dessa dimensioner kan det vara svårt för en engagerad chef att få till en tydlig och trovärdig individuell lönesättning. Chefernas erfarenheter ger oss en bild av hur det fungerar i praktiken ur chefernas perspektiv.

Rapporten är upplagd enligt följande. Nästa avsnitt beskriver hur undersökningen har genomförts. Avsnitten därefter presenterar chefernas erfarenheter av lönesättningsarbetet, samt deras reflektioner över vad som behövs för en väl fungerande individuell lönesättning. Det sista avsnittet ger några sammanfattande kommentarer.

# Fokusgrupperna

Informationen som presenteras i denna rapport har tagits fram genom sju fokuserade gruppsamtal med 32 lönesättande chefer. Syftet med samtalen var att samla in kvalitativ information om chefernas erfarenheter av och förutsättningar för den lokala och individuella lönesättningen, som är svår att samla in på annat sätt. I samtal går det att gå djupare in i en frågeställning, än vad som kan göras inom ramen för till exempel en enkät.

En begränsning med undersökningen är att det kan vara svårt att generalisera resultaten. Det är ett litet antal chefer och dessa kan ha egenskaper eller erfarenheter som gör att de skiljer sig från genomsnittet av chefer. Kanske lägger de ner mer tid på frågor som rör lönesättning än vad andra chefer gör eller så har de mer erfarenhet av lönesättning.

Vi har ingen information om hur representativa cheferna är som deltog i samtalen. Det vi kan konstatera är att deltagarna har mycket liknande erfarenheter, oavsett om de är verksamma i offentlig eller privat sektor. De är i olika åldrar och hälften är kvinnor. De var också mycket öppna i diskussionerna om problem och möjligheter med individuell lönesättning.

Grupperna bestod av 3–6 chefer och samtalen leddes och dokumenterades av två personer. Varje gruppsamtal tog två timmar och genomfördes perioden maj–oktober 2016. Två av gruppsamtalen genomfördes via telefon och deltagarna var då uppkopplade på samma plattform under hela samtalet. De hörde men kunde inte se varandra, vilket i praktiken var den enda skillnaden mot de fem andra gruppsamtalen.<sup>1</sup> Samtliga samtal spelades in, men inspelningarna har raderats i samband med skrivandet av denna rapport.

Ett gruppsamtal genomfördes i Malmö, med chefer verksamma i Skåne. Ett annat samtal genomfördes i Göteborg, med chefer verksamma i Västra Götaland. Tre gruppsamtal genomfördes i Stockholm, med majoriteten av deltagarna verksamma i Stockholm. Men det ingick även chefer som var verksamma i Kronoberg, Örebro och Dalarna. Två samtal genomfördes via telefon med chefer verksamma i Värmland, Västerbotten, Västernorrland, Skåne, Östergötland och Stockholm.

Samtliga deltagare är medlemmar i något av Sacos medlemsförbund och verksamma i privat sektor, kommunal och landstingskommunal sektor samt i statlig sektor. Bland deltagarna finns chefer på olika nivåer, från första linjens chefer med litet personalansvar om cirka fem personer till chefer på högsta ledningsnivå med ansvar för andra chefer. Det vanligaste personalansvaret är 30–40 personer.

Målen med samtalen har varit att få kunskap om hur lönesättningen fungerar i praktiken samt att få information om vilka förutsättningar cheferna har i sin lönesättning. Den inledande frågeställningen har varit öppen och vi har låtit samtalen styra sig själva utifrån deltagarnas erfarenheter. Vi hade med oss ett antal frågor som vi ville få belysta i samtalen. Samtliga frågor har dock inte ställts i alla grupper. Frågeställningarna speglas av de områden som tas upp i följande avsnitt. I appendix finns de frågeställningar som låg till grund för samtalen.

---

<sup>1</sup> Vår erfarenhet av de telefonbaserade samtalen är att de fungerade lika bra som samtalen där deltagarna var fysiskt närvarande. Diskussionen flöt på ett likartat sätt och deltagarna var lika involverade i samtalen.

# Individuell lönesättning

Löneavtalen för högskoleutbildade säger att löner ska sättas lokalt och individuellt. Arbetsprestationer ska påverka lönen, vilket betyder att lönerna på arbetsplatsen varierar mellan medarbetare på arbetsplatsen. Sådan lönesättning fungerar troligen bäst när det är enkelt att observera medarbetarnas prestationer, och när det är tydligt hur medarbetarnas prestationer påverkar verksamhetens resultat. Däremot kan det vara problematiskt när det är svårt att observera arbetsinsatser och fastställa vilken betydelse de har för verksamhetens resultat.

*”Lön och lönesättning är den mest krävande arbetsuppgiften.”*

Cheferna vill sätta lön för sina medarbetare utifrån arbetsprestation och verksamhetens resultat. De tycker inte att det finns något alternativ till det. Medarbetare presterar olika och cheferna vill att lönenivåer och löneutveckling ska spegla dessa skillnader. De vill belöna personer som gör rätt saker på ett bra sätt. En modell med till exempel tariffer efter ålder eller liknande tar bort den kopplingen.

Lönesättningen tar på krafterna. En del chefer säger att det i relation till vissa medarbetare är svårare att ha ett lönesamtal än ett samtal om personliga problem. Lönesamtalen i sig tycker de är viktiga och intressanta; oftast är det den begränsade tiden för förberedelse och genomförande av samtalen som gör att lönesättningen tar på krafterna. En del chefer tycker att löneprocessen tar för lång tid, medan andra hävdar att den måste göra det eftersom det är en viktig del i verksamheten. Någon uttryckte det som att lönesättningen är en av chefens viktigaste uppgifter.

*”Det lilla löneutrymmet medför att det blir alltför små löneskillnader, och löneutveckling, mellan lågpresterande och högpresterande medarbetare.”*

Under samtalen framkommer att det är svårt att belöna enbart efter prestation. Det huvudsakliga skälet till det är inte att cheferna upplever att det är svårt att bedöma medarbetarnas arbetsinsatser, utan att löneutrymmet är för begränsat. Det lilla löneutrymmet gör det svårt att belöna alla duktiga medarbetare. Det blir en symbolisk summa till dem som gör det som de ska och inte mycket mer till dem som presterar bättre än genomsnittet. Alla som presterar på topp kan inte få mer, trots att de är värda det. Resultatet blir små skillnader i löneökning trots relativt stora skillnader i arbetsinsatser. Många chefer uttrycker en frustration över detta.

Flera chefer säger att de erbjuder vidareutbildning eller andra typer av arbetsuppgifter till de högpresterande, som ett alternativ till den relativt höga löneökning de inte har möjlighet att erbjuda.

Ett annat skäl till att flera av cheferna har svårt att enbart belöna efter prestation är att de, utifrån någon slags rättvisetanke, tycker att alla medarbetarna bör få del av löneutrymmet – oavsett prestation. De anser att alla är värda någonting. Det innebär att fördelningen av löneutrymmet

inte enbart görs utifrån prestation och resultat. Det medför att det inte blir så stora skillnader mellan låg- och högpresterare.

*”Ett bra samtalsklimat bygger ju på relationer.  
Prestationer är inte allt utan också hur man är som  
person. Man lever ju med varandra efter samtalet.”*

Perioden för lönesättningen är speciell. Medarbetarna har ofta höga förväntningar på utfallet, men för de flesta står det inte i proportion till det utrymme som finns tillgängligt. Det finns också mycket känslor kopplade till lön. Det säger chefer i både privat och offentlig sektor.

Flera chefer berättar om tidigare lönomodeller, bland annat med tariffer, där löneutveckling sker utifrån förutbestämda nivåer som är kopplade till exempelvis ålder eller utbildningsnivå. Ingen anser att den typen av lönomodell är aktuell att återgå till. Trots det är några chefer tveksamma till den individuella lönesättningsmodellen. Dels på grund av att det inte går att sätta individuella löner med en liten budget, dels för att de anser att den inte passar för vissa grupper.

*”Jag är osäker på om individuell lönesättning är  
rätt i alla lägen. Kanske att det ska vara olika  
modeller i olika branscher.”*

Flera chefer inom offentlig sektor konstaterar att lönesättning ofta handlar om en belöning utifrån struktur, snarare än utifrån prestation. Det kan handla om att det i en verksamhet görs en satsning på en specifik grupp som anses ha för låg lön, eller en grupp som är särskilt efterfrågad. När den prioriterade gruppen är stor, går en stor del av lönebudgeten till den gruppen och en liten del till att belöna dem som har presterat riktigt bra i andra grupper.

I privat sektor finns det en tydligare koppling mellan resultat och lön. Uppdragen, och i vissa typer av verksamheter medarbetarens förmåga att dra in pengar till företaget, är styrande för lönesättningen. Vissa chefer i privat sektor har dock ett tydligt utrymme att arbeta med som kommer från ledningsnivån. Inom ramen för det utrymmet kan det ibland vara svårt att belöna alla som har presterat bra. Många påpekar också att de rörliga delarna av lönen har minskat i omfattning. Därför finns det sällan möjligheter att belöna de duktigaste med andra former av ersättningar.



# Lönespridning och motivation

Både ekonomisk och psykologisk forskning konstaterar att lönespridning kan ha både positiva och negativa effekter på medarbetarnas arbetsinsatser och drivkrafter i arbetet. Å ena sidan kan lönen göra personer motiverade och få dem att arbeta hårt för att få en högre lön. Å andra sidan kan det medföra improduktivt beteende. Om löneskillnaden upplevs som orättvis kan vissa medarbetare ägna mer tid åt att förstöra andras arbete än att utföra sina egna arbetsuppgifter. De kan även sprida dålig stämning och ha negativ inverkan på arbetsmiljön<sup>2</sup>.

På arbetsplatser där samarbete är avgörande för verksamheten är risken större att löneskillnader medför improduktivt beteende. Däremot kan löneskillnaden ha positiv betydelse för produktiviteten i verksamheter som bygger på medarbetarnas intjäningsförmåga, där konkurrens är en naturlig del av verksamheten.

Även inom den psykologiska forskningen finns det olika uppfattningar om sambandet mellan lön och motivation<sup>3</sup>. Grundproblemet anses vara att sambandet inte tar hänsyn till att människor upplever lön på olika sätt och därför reagerar olika på samma lön. Det finns också resultat som visar att det inte är lönenivån som har störst betydelse för medarbetarnas motivation, utan hur lönen och lönesättningen upplevs. Det handlar bland annat om balansen mellan den egna prestationen och den lön man får, jämfört med andras prestation och lön.

Precis som inom forskningen ger cheferna en blandad bild av sambandet mellan lön och motivation. Några konstaterar att lönen i sig kan fungera som en drivkraft för vissa människor, men att detta skiljer sig åt mellan olika grupper av individer. De argumenterar att personer som motiveras starkt av pengar troligen söker sig till yrken där det finns en tydlig koppling mellan prestationen/resultatet och lönen. Säljare nämns som exempel på ett sådant yrke. Det är intressant och i linje med ekonomisk forskning som gör en liknande uppdelning.

*"Vi är olika som människor och motiveras av olika saker."*

Cheferna tror dock inte att det är lönen i sig som motiverar medarbetarna. Deras beskrivningar ligger snarare i linje med den psykologiska forskningen: att det är upplevelsen av lönen och lönesättningen som förklarar lönens effekt på arbetsmotivationen. Därför kan genomförandet av lönesättningen ha stor betydelse för medarbetarnas motivation. Om det också är tydligt för medarbetarna vad som styr lönenivå och löneutveckling, kan lönen indirekt ha en motiverande effekt för medarbetarna.

*"Lönen är den enda faktorn som kan styra utvecklingen. Även om det är lite pengar som fördelas så kan en välmotiverad hundralapp öka prestationen."*

<sup>2</sup> Se Heyman (2012) för en pedagogisk genomgång av nationalekonomiska teorier om samband mellan lön och motivation.

<sup>3</sup> Se Eriksson, Göransson & Sverke (2011) för översikt av den psykologiska forskningen.

Om lönen är tydligt motiverad kan den fungera som styrmedel. Det kan den göra vid såväl små som stora löneökningar. Cheferna betonar att noll i löneutveckling kan vara ett kraftfullt styrmedel, liksom att belöna någon lite extra. Några chefer menar att lönen är den enda faktorn som kan användas för att styra utvecklingen. Även om det ibland handlar om lite pengar så kan välmotiverade hundralappar påverka vissa medarbetares prestationer.

Men det är inte siffran på löneutveckling som är avgörande, utan chefens agerande och vilka förväntningar det skapar hos medarbetaren. Ska lönen fungera som styrmedel krävs det att en chef vågar differentiera lönerna efter medarbetarnas prestationer, och kan förklara vilka arbetsinsatser som påverkar lönen.

*”Det är ingen som är nöjd med lönen. Att motivera med lönen är svårt.”*

Den forskningsmässiga splittringen speglas också i samtalen kring lön och motivation. Diskussionerna kring de tänkbara positiva effekterna följs snabbt av diskussioner kring lönens tänkbara negativa effekter på motivationen. I det fallet handlar det om hur medarbetarna upplever lönen, i synnerhet om de upplever den som orättvis. Upplevelsen av orättvisa uppstår när den egna lönen jämförs med andra kollegors lön eller löneutveckling. Medarbetarna pratar med varandra i samband med löneöversynen, och då jämför de sina egna löner med andras. Om den egna lönen vid denna jämförelse inte upplevs som rättvis, kan det få negativ inverkan på medarbetarnas motivation.

Lönen kan uppfattas som orättvis även när det inte har gjorts någon jämförelse med andra medarbetares prestationer. Det gäller bland annat då nyanställda med mindre erfarenhet kommer in på en liknande eller till och med en högre lön än dem som redan finns i verksamheten. Även om behovet av denna kompetens är stor, upplever många att löneskillnaden är orättvis. Det kan i sin tur påverka motivationen negativt.

Deltagarna diskuterar att löneskillnader kan upplevas som orättvisa, och minska arbetsmotivationen, särskilt om det är stora löneskillnader. Det gäller troligen framför allt i yrken där lönespridningen av tradition har varit sammanpressad. I sådana yrken finns det en risk att stora löneskillnader påverkar arbetsmiljö och arbetsmotivation negativt. Men cheferna tycker inte det behöver vara några problem med lönespridning, förutsatt att det är tydligt varför lönerna skiljer sig åt och vad det är som gör att de ökar snabbare för vissa än för andra. Däremot konstaterar de att en oklar motivering kan leda till missnöje och känsla av orättvisa, vilket är negativt för arbetsmotivationen och arbetsmiljön.

Cheferna beskriver hur de går tillväga i lönesättningen. Vissa säger att de först sätter lönen för dem som presterar bäst och sedan fördelar resten av löneutrymmet på de andra. Även de som inte sätter lönen på det sättet, uttrycker att de tänker mycket på hur de ska hantera gruppen som presterar bäst. De är alla överens om att det är svårare att ta samtalen med dem som presterar bäst när de inte får en löneökning i nivå med arbetsinsatsen, än med någon som inte har gjort sitt arbete och därför inte får någon löneökning.

*”Det finns en idé om att lönesättningen ska vara rättvis, men det är den aldrig.”*

Lönesättningen kan aldrig bli rättvis, säger de flesta cheferna. Vi tolkar det som att de med rättvisa i det här fallet menar att en medarbetare får en löneökning som ligger i linje med sin arbetsprestation. Det finns inte ett så pass stort löneutrymme att alla som är högpresterande kan belönas i relation till sin insats. Chefer med ansvar för högpresterande medarbetare säger att begränsningen gör att det blir ungefär lika "lite" till alla. Samtidigt konstaterar de att det måste finnas ramar, för annars sprängs systemet. Det gäller att hitta sätt att under en följd av år få till en rimlig fördelning av löneutvecklingen för hela arbetsstyrkan.

*"Vi låter duktiga medarbetare segla iväg."*

Flera chefer nämner att de delar in arbetsstyrkan i tre grupper: de som har presterat under genomsnittet, de som presterar normalt och de som tillhör dem som presterar bäst. Vissa sprider i sin tur lönerna inom dessa grupper, medan andra väljer att ge samma löneutveckling för samtliga i gruppen.

De chefer som finns inom skolan betonar att de statliga lönesatsningarna i skolan är svåra att hantera i förhållande till individuell lönesättning. Satsningarna innebär att personer utanför verksamheten bestämmer vilka löner som ska gälla för viss personal. Grunderna för lönesättningen uppfattas ofta som otydliga av lärarna. Lärarna upplever att de på vaga grunder delas in i ett A- och ett B-lag. Det påverkar arbetsmiljön negativt, och skapar missunnsamhet. På någon skola har en lärare som fått en förstelärartjänst "blivit satt i kylan". Alla vet att den läraren är bland de bästa på skolan, men det accepteras ändå inte. Cheferna anser att det inte blir bra när politiker går in och styr lönesättningen.

Avslutningsvis betonas att medarbetare reagerar mycket olika på lön. Vissa verkar knappt veta vilken lön de har, medan andra har koll på allt och alla. Många medarbetare gör ett bra arbete oavsett hur lönen utvecklas och tycker att arbetet i sig är en bra belöning. Vissa blir mer motiverade av att få utvecklingsmöjligheter i arbetet, få ta ansvar, få andra arbetsuppgifter, än en kraftig löneökning. Det här medför att effekten av lönen varierar mellan individer. Det cheferna är överens om är att när lönen har en effekt på motivationen, oavsett om den är positiv eller negativ, är effekten kortvarig.

# Litet löneutrymme en utmaning

Budgeten för löner är ett ämne som har varit uppe i de flesta samtalen. I många verksamheter är den så pass begränsad att cheferna anser att det inte går att få till en trovärdig fördelning av lönerna. I synnerhet räcker inte utrymmet till att belöna både dem som alltid är där och gör det som måste göras och samtidigt ge extra till de högpresterande. Det finns ett utrymme som egentligen endast räcker till de som har presterat på topp. Men de som alltid levererar behöver också uppmuntras med lön.

*”Svårigheten är det lilla utrymmet. Budgeten finns inte för att belöna medarbetarna utifrån deras prestation.”*

Ett sätt att hantera det på är att bara belöna dem som presterar utöver det vanliga. På sikt leder det dock till en väldigt skev fördelning av lönerna. Dessutom blir det ingen trovärdig lönesättning när de som alltid är på plats och gör det som måste göras, inte får något erkännande för detta genom en positiv löneutveckling.

Ett annat sätt är att ge en liten löneökning till många. Då handlar det om en symbolisk summa som inte speglar de faktiska skillnaderna i arbetsprestationer. Konsekvensen blir att lönesättningen varken är trovärdig eller särskilt individuell.

*”Det är mycket väsen för ingenting. Det handlar om så lite pengar.”*

Båda ansatserna ställer stora krav på att chefen ska kommunicera till varje medarbetare vad beslutet betyder och samtidigt uppmuntra till fortsatt goda arbetsinsatser. Är en chef framgångsrik i den kommunikationen kan även små skillnader ha betydelse för medarbetarna och verksamheten. Men då gäller det som chef att vara mycket tydlig med vad den lilla skillnaden står för.

Det framkommer i samtalen att cheferna hanterar det begränsade utrymmet på olika sätt. Vissa fördelar utrymmet jämnt över medarbetarna, med exakt samma procentsats till alla. Med medarbetare som i genomsnitt presterar väl och med ett litet löneutrymme, tyckte cheferna inte att det var någon vinst med att differentiera lönerna. Även medarbetarna var nöjda med den strategin.

Andra lägger ned mycket tid och arbete på att sprida löneutrymmet utifrån prestationer, trots att det finns lite att fördela. De låter medarbetare som har presterat extra bra få relativt mycket, medan övriga får nöja sig med betydligt mindre. De markerar att de vill att arbetsprestationer och bidrag till verksamheten ska styra lönen. De som satsar hårt ska känna att det är värt besväret. Vår tolkning är att dessa chefer har större spridning i arbetsprestationer mellan medarbetare, än de chefer som väljer att inte sprida ett relativt litet löneutrymme.

Flera säger att de väljer att inte ge någon löneökning alls till enskilda medarbetare, för att få till en tydlig spridning av det begränsade utrymmet. Den uteblivna löneökningen hänger ofta ihop med att medarbetarna inte har gjort det arbete som de förväntas göra, det vill säga att

arbetsprestationen är lägre än bland övriga medarbetare. Men det kan också handla om personer som har kommit in på en hög lön och därför redan ligger betydligt högre än alla andra. Ytterligare höjning skulle skapa för stora skillnader på arbetsplatsen. Här är det ingen koppling mellan den uteblivna löneökningen och arbetsprestationen. Ett tredje skäl till den uteblivna löneökningen är att en chef kliver av sin chefstjänst och behåller sin relativt högre lön. Cheferna konstaterar att dessa personer ofta blir besvikna eftersom de inte får något kvitto på sina prestationer.

Diskussionen kring den begränsade budgeten för löner berörde ofta problematiken med att belöna de bästa och samtidigt motivera andra. De som presterar bäst på arbetsplatsen gör oftast det varje år, så egentligen borde de alltid få större löneökningar. Några chefer i offentlig sektor säger att det inte går att låta dessa dra iväg för mycket; det finns en gräns för hur stor lönespridningen kan vara på arbetsplatsen. Några i privat sektor säger det omvända, och anser att det är naturligt att låta duktiga medarbetare dra iväg. Duktiga medarbetare ska belönas oavsett hur hög lön de har, och det är inte omöjligt att den lönen så småningom blir högre än chefens lön.

Merparten av cheferna säger att de inte kan påverka löneutrymmet för sina medarbetare. Trots det säger de flesta att de försöker hitta vägar att påverka budgeten till personalen. Det gör de på olika sätt. Några tar diskussioner om snedsitsar före lönerevideringen. Snedsitsar är personer som presterar lika bra som andra, men som av olika skäl har lägre lön (till exempel att de anställdes med för låg lön eller att de har bytt arbetsuppgifter utan motsvarande löneökning). Andra chefer nämner att det på ledningsnivå avsätts en viss summa för snedsitsar, som ligger vid sidan av det vanliga löneutrymmet i lönerevideringen. Fördelen med dessa tillvägagångssätt är att korrigerings av felaktiga löner för ett fåtal inte kommer att påverka löneutrymmet för övriga medarbetare. Några chefer berättar att det i deras verksamheter finns en summa avsatt utöver det vanliga löneutrymmet, som kan användas för att belöna medarbetare som har presterat bättre än vanligt. Chefen får ansöka om extra pengar och pengarna måste motiveras väl.

*"Alla presterar över medel, jag har inte pengarna för att belöna det."*

Majoriteten av cheferna konstaterar att de inte får ett större löneutrymme för att de har en stor andel högpresterande medarbetare. Oavsett hur bra deras medarbetare presterar, eller om det finns snedsitsar, ska detta rymmas inom ramen för det tilldelade löneutrymmet. Flera säger att de kämpar med att få till strukturella förändringar utanför det vanliga utrymmet, men att de sällan får gehör för det. Alla tänkbara löneförändringar ska ske inom ramen för ett mycket begränsat utrymme.

När den vanliga lönebudgeten inte räcker till är det många chefer som försöker hitta andra sätt att belöna duktiga medarbetare. Ibland är det till exempel lättare att få kompetensutvecklingspengar än lönemedel. Andra sätt är att låta medarbetare delta på seminarier och konferenser, eller att ge mer utmanande arbetsuppgifter. Fortbildning ges till dem som gör ett bra arbete, och för vissa är det motivationshöjande.

I diskussionerna kring andra sätt att belöna diskuteras också extra semesterdagar och pensionsavsättning. En del tycker att det skulle kunna vara ett alternativ, men är osäkra på om det är möjligt. Det diskuteras om det kanske skulle vara en möjlighet för dem som presterar på topp och inte

kan få särskilt mycket högre lön. Men bilden är tydlig: det är lönen som är den centrala ersättningsformen.

*”Vi kommer in för sent i processen. Vi borde få vara med i diskussionen kring vilka grupper som är kritiska. Nu dimper en pott ner utan diskussion.”*

Det saknas i många fall konkreta ramar och principer när det gäller löneutrymmet. Oftast dimper det bara ned en siffra som cheferna ska förhålla sig till. Alltför sällan förs diskussioner mellan chefer om fördelningen av löneutrymmet mellan avdelningar, vad som ska premieras eller vilka grupper som behöver särskilda satsningar. Det är otydligt varför löneutrymmet fördelas som det gör över olika grupper och delar av verksamheten.

Ett fåtal chefer beskriver att de har möjlighet att till viss del påverka löneutrymmet för medarbetarna. Gemensamt för dessa verksamheter är att det sker en strategisk diskussion kring lönesättning och fördelning av löner högre upp i organisationen. Den diskussionen mynnar ut i att löneutrymmet fördelas ut mer strategiskt. Cheferna konstaterar att detta medför bättre möjligheter att få till en spridning av lönerna mellan olika delar av verksamheten, och därmed blir det lättare att belöna arbetsprestationer.

I de verksamheter där cheferna har möjlighet att påverka utrymmet verkar det vara relativt vanligt att cheferna själva bedöms utifrån deras förmåga att se till hela verksamheten, inte bara till sin egen del. Någon chef konstaterar att det inte är helt lätt att se till helheten eftersom det innebär att vissa delar av verksamheten får avstå en del av utrymmet till förmån för andra delar. Chefer är vana att stå för sin del av verksamheten och är inte alltid bra på att se över gränserna och acceptera att andra behöver ett större löneutrymme.

Ett bekymmer som flera chefer i offentlig sektor lyfter fram är att varje enhet drivs som ett eget företag. Det innebär att det inte finns något gemensamt tänk eller någon gemensam strategisk diskussion kring löneutrymmet. Om det ska vara möjligt att rekrytera där behoven är stora och systematiskt belöna dem som är högpresterande, krävs det ett gemensamt tänk på en högre nivå i organisationen. Cheferna betonar att lönebildningsarbetet måste in i den totala budgetprocessen.

Det begränsade löneutrymmet har betydelse för hur medarbetarna ser på lönesamtalet. Cheferna konstaterar att vissa medarbetare uttrycker frustration i lönesamtalen. De säger att det inte är någon mening med samtalen när de ändå får så låga löneökningar. Även om chefen uppmuntar medarbetaren i samtalet, blir det ingen större effekt om det inte går att koppla prestationen till en god löneutveckling. Många medarbetare tycker därför att det blir meningslöst att ha ett lönesamtal.

Typen av löneavtal påverkar hur medarbetarna tänker kring löneutrymme och möjlig löneutveckling. Cheferna konstaterar att de sifferlösa avtalen skapar andra förväntningar än siffersatta avtal. Många medarbetare tänker att det inte finns några begränsningar på löneutvecklingen, om de omfattas av ett sifferlöst avtal. Om de har presterat väl utgår de ifrån att de också ska få en stor löneökning. Dessa medarbetare tycks inte tänka på att all verksamhet har sin ekonomiska begränsning.

# De viktiga lönesamtalen

En trovärdig lokal och individuell lönesättning bygger på tydlighet och transparens. Processen för lönervidering ska vara väl känd och medarbetarna ska veta på vilka grunder som löneutveckling bestäms. Alla medarbetare ska också veta vilka förutsättningar som gäller för de olika formella samtalen mellan medarbetare och chef. Ledningsgruppen bör vara tydlig med vilka ekonomiska ramar som gäller för lönesättningen. Otydlighet skapar missnöje och kan få negativa konsekvenser för de enskilda medarbetarnas motivation och för arbetsmiljön. Därför är kommunikationen kring lön en viktig del av den lokala lönesättningen.

Majoriteten av cheferna berättar att de genomför två lönesamtal. I det första samtalet redogör chefen för sin bedömning av arbetsinsatserna och då kan medarbetarna komma med sina argument. I det andra lönesamtalet ges lönebudet, som ofta kan vara i form av ett löneomeddelande. Några chefer säger att det händer att en medarbetare som blir missnöjd med den nya lönen begär ytterligare ett samtal, en förhandling, där en representant för den lokala fackliga organisationen ingår. Några benämner denna förhandling som ett förstärkt lönesamtal, andra som ett medlingsamtal. På de arbetsplatser som tillämpar denna modell är det få medarbetare som begär en sådan förhandling. Förhandlingarna resulterar sällan i förändrade löner.

I några verksamheter i offentlig sektor var löneprocessen inte synkroniserad. Det första lönesamtalet genomfördes innan avtalet om löneutvecklingen var klart. Någon månad efter avtalet var på plats ringde cheferna till medarbetarna och meddelade den nya lönen. Det blir ingen tydlig koppling mellan arbetsinsats och löneutveckling med en sådan modell.

Cheferna lägger ned mycket arbetstid på lönesamtalen för att få dem att bli meningsfulla för både sig själva och medarbetarna. Hur cheferna känner inför samtalen varierar. Några chefer tycker, utifrån de förutsättningar som finns framför allt med det begränsade löneutrymmet, att samtalen är svåra och att de kan kännas meningslösa för medarbetaren. De tycker att samtalen tar mycket på krafterna, så pass mycket att det kan behövas några dagar för att vila upp sig efter att samtalen är genomförda.

*"Lönesamtal, det måste vi ha. Vissa medarbetare tycker att det är meningslöst eftersom det ger så lite pengar."*

Vi får en bild av att lönesamtalen är särskilt arbetsamma i verksamheter med litet löneutrymme. Cheferna anser själva att medarbetarna har gjort ett bra arbete, men på grund av det begränsade utrymmet kan medarbetarna inte belönas för det. Samtalen kan då lätt handla om frustrationen över löneläget, samtidigt som medarbetarna blir väldigt besvikna. Några chefer konstaterar att det kan vara svårt att hitta energi för samtalen.

Andra chefer tycker att lönesamtalen är roliga. De ser fram emot dem som ett tillfälle då de har tid att verkligen prata igenom arbetet med alla medarbetare. Flera chefer tycker att samtalen är ett av de viktigare verktygen för att utveckla verksamheten. Oavsett hur de känner inför samtalen

konstaterar majoriteten av cheferna att lönesamtalet är det svåraste samtalet de har med sina medarbetare.

*”Lönesamtalen är en utmaning. Frågan är hur man ska få samtalen att vara nya varje år, för det är ju lätt att det blir samma saker som tas upp.”*

Cheferna förbereder sig noggrant inför samtalen och vill själva få en tydlig bild av medarbetarnas situation. De vill också att medarbetarna ska gå ut från samtalet och känna sig nöjda med det. Det ska verkligen handla om ett samtal, en bra dialog mellan chef och medarbetare. Cheferna betonar att det inte får bli samma saker som tas upp år från år, då ger det inget. Man behöver hitta nya infallsvinklar, vilket kan vara en stor utmaning.

Cheferna konstaterar att det är svårt att få till en kontinuerlig dialog med medarbetarna under året om deras arbetsinsatser. De menar dock att det är viktigt att löpande under året kunna ge exempel på när någon utmärker sig positivt och direkt peka på sådant som inte fungerar, utan behöver utvecklas eller göras på annat sätt. Denna dialog tydliggör vilka förväntningar som finns på medarbetarnas arbetsinsatser. Dialogen underlättar lönesamtalen.

Ett av de verktyg som chefer kan använda för att diskutera arbetsinsatser, förväntningar och eventuella behov av utveckling, är medarbetarsamtalen (benämns även som utvecklingssamtal). På de flesta av chefernas arbetsplatser genomförs separata medarbetarsamtal. Flera av cheferna konstaterar dock att medarbetarsamtalen och lönesamtalen behöver hänga samman och bygga på varandra.

*”Det är inte under lönesamtalen som medarbetarna ska få veta hur det fungerar. Det har jag hela året på mig att meddela. Det måste vara känt för alla innan lönesamtalen. Lönesamtalen ska vara sammanfattningen av hur det har fungerat under året.”*

Några chefer betonar att det som har kommunicerats före lönesamtalen har betydelse för hur samtalen blir med medarbetarna. Utöver att ha haft en dialog kring arbetsinsatser och förväntningar är det till exempel bra om medarbetarna känner till storleken på löneutrymmet, så att de vet på ett ungefär vad som kan förväntas. Samtalen blir lättare om chefen och medarbetaren har samma bild av löneläget i verksamheten. Cheferna konstaterar att vissa medarbetare kommer in med helt osannolika förväntningar, och därför kan känna sig missförstådda i samtalen. Det skulle kunna undvikas med en tydlig kommunikation om löner från ledningsgruppen.

Informationen kring lönerevisionen måste vara densamma till alla medarbetare i verksamheten. Därför är det viktigt att alla chefer i verksamheten har samma syn på vad som ska kommuniceras före och under samtalen. Alla måste tolka kriterierna på samma sätt och belöna på samma grunder. Det kräver att cheferna har en dialog kring lönesättningen. Den dialogen tycker flera chefer kan utvecklas.



*"Det är kommunikationsdelen, att motivera löner,  
som är det svåra."*

Cheferna anser att de har bra koll på hur medarbetarna presterar och vad som ska ge en högre lön. Den svåra delen är inte att bedöma och sätta lön på medarbetarna. Utmaningen är att kommunicera så pass tydligt med medarbetarna att de förstår sitt löneläge och löneutvecklingen.

# Organisation och chefsstöd

Hantering av lönen och lönesättningen, och inte primärt lönen i sig, har betydelse för vilka effekter lönen kan få för medarbetarnas motivation och verksamhetens utveckling. Resultat från psykologisk forskning tyder på det och det stöds också av chefernas erfarenheter. För att cheferna ska ha möjlighet att hantera lönesättningen på det sätt som avses behöver de goda förutsättningar. I samtalen med cheferna har ett antal faktorer återkommit, som de anser vara viktiga för en bra lönesättning. Det handlar om förutsättningar och stöd i form av formella ramar för lönesättningen, tid för lönesättningsarbetet, utbildning, dialog med andra kring lön och lönesättning samt kunskap om lönestatistik.

## Formella ramar för lönesättningen

Det är viktigt att ha tydliga ramar för lönesättningen så att alla, såväl chefer som medarbetare, känner till hur man i verksamheten ser på lönen och lönesättningen, hur lönesättningen ska gå till och vilka prestationer som anses vara viktiga. Om det finns en gemensam syn kan lönesättningen hanteras på ett mer likartat sätt i hela verksamheten. Tydliga ramar kan handla om att ha en utarbetad lönepolicy och lönekriterier. Lönepolicyn handlar om ledningens syn på, och mål med, lönesättningen. Ledningens syn ska vara välkänd i verksamheten och genomsyra lönesättningsarbetet.

Den psykologiska löneforskningen har undersökt betydelsen av bland annat lönekriterier för hur medarbetarna upplever lönen. Forskningen visar att om det i verksamheten finns tydliga och kända lönekriterier, ökar sannolikheten för att medarbetarna upplever lönen som rättvis.<sup>4</sup> Det är egentligen inte så konstigt. Om en medarbetare inte känner till vilka prestationer som anses vara viktiga i verksamheten, finns en risk att de bedömningar som görs av såväl de egna som andras prestationer upplevs som godtyckliga och orättvisa. Då kommer även lönesättningen att upplevas som orättvis.

Tydliga och kända kriterier kan också underlätta för cheferna i dialogen med medarbetarna kring vilka förväntningar som finns på deras prestationer. Det gör det också lättare för cheferna att diskutera med och motivera varför medarbetaren får en viss lön. Tydliga förklaringar och motiveringar av lönen innebär att medarbetarna förstår varför de får en viss lön, och det kan positivt påverka deras upplevelse av lönen.

*”Lönekriterierna blir ett bra diskussionsunderlag i ett lönesamtal. Det blir inte så personligt, utpekande, eftersom alla håller sig till samma kriterier.”*

Merparten av cheferna konstaterar att de har en lönepolicy för verksamheten och att det finns framtagna lönekriterier. I princip alla använder lönekriterierna i lönesättningsarbetet. De flesta anser att lönekriterierna är ett stöd – mer eller mindre – i lönesättningsarbetet. Lönekriterierna är ibland alltför otydliga. Därför är det viktigt att förtydliga och konkretisera

<sup>4</sup> Se till exempel Eriksson, Göransson och Sverke, (2011)

vad kriterierna innebär för den egna gruppen. I offentlig verksamhet är det inte ovanligt att till exempel en kommun har samma lönekriterier för alla medarbetare. Kriterierna är väldigt övergripande och behöver förtydligas för att kunna användas på ett bra sätt i lönesättningen i de olika delarna av verksamheten.

*”Vi har samma lönekriterier för alla medarbetare.  
De är väldigt övergripande.”*

Även om cheferna konstaterar att det är viktigt att tydliggöra kriterierna, så är det flera som lyfter fram att det är en utmaning att konkretisera kriterierna för den egna gruppen. Det måste finnas ett samband mellan kriterierna, prestationerna och verksamhetsmålen. Om det sambandet inte är tydligt blir det svårt att använda lönen som ett styrmedel i verksamheten.

Flera chefer beskriver att de har arbetat tillsammans med medarbetarna för att konkretisera och tydliggöra vad kriterierna står för, hur de ska användas i den egna gruppen. Många chefer diskuterar också tillsammans med andra chefer. De chefer som finns högre upp i verksamheten diskuterar ofta lönekriterierna i ledningsgruppen. Majoriteten av cheferna tar egna initiativ till att diskutera kriterierna med medarbetarna, andra chefer och representanter för de lokala fackliga organisationerna. Några chefer känner sig fundersamma över vems uppgift det är att förtydliga kriterierna. Frågan är bland annat om det ska göras centralt, lokalt eller gemensamt med de lokala fackliga organisationerna.

*”Vi har lönekriterier. Men det är ändå godtyckligt,  
subjektivt, mellan tummen och pekfingeret.”*

Även om cheferna generellt sett anser att kriterierna utgör ett bra stöd i lönesättningen, är det flera som kommenterar att lönesättningen ändå handlar om egna tolkningar och bedömningar. Det är framför allt de kvalitativa prestationerna, de mjuka faktorerna som är svåra att bedöma. Men bedömningen förenklas med nedbrutna kriterier och om dessa tas fram i samförstånd med fackliga ombud och medarbetarna.

*”Vi har tydliga kriterier, det som är problematiskt  
är hur man relaterar det ena kriteriet till det  
andra.”*

Ett dilemma som några chefer beskriver är att de olika kriterierna påverkar lönesättningen i olika utsträckning, det vill säga vissa kriterier får större tyngd i lönesättningen. Andra kriterier ger inte samma tydliga påslag. Det blir problematiskt att sammanväga det till ett välmotiverat löneutfall, vilket medför att medarbetarna upplever lönesättningen som otydlig. De vet inte vad som styr löneutvecklingen.

Hur många lönekriterier som är rimligt och lämpligt att ha i en verksamhet är svårt att säga. Vi kan konstatera att antalet lönekriterier varierar stort mellan de verksamheter som finns representerade i undersökningen. Vissa chefer anger att de har 3–4 kriterier, medan det i någon verksamhet finns 20 kriterier. Den chef som har att förhålla sig till 20 kriterier anser att det är alldeles för många. I snitt har cheferna som ingår

i undersökningen 5–7 kriterier. Cheferna är överens om att det optimalt bör vara 5–7 kriterier.

*”Lönekriterier måste finnas på alla nivåer, men det brister oftast.”*

I flera av samtalen diskuteras huruvida det finns, och om det bör finnas, särskilda kriterier som gäller enbart för chefer. I några verksamheter har man valt att ta fram särskilda kriterier för chefer. Det verkar som att det är ovanligt med väl utvecklade kriterier för chefer. Flera chefer efterlyser det.

Cheferna konstaterar att lönekriterierna inte bör bytas alltför ofta. Kriterier ska vara välkända och förankrade. Förankringen görs bland annat genom att man skickar ut kriterierna till medarbetarna inför lönerevisionen. Det är också relativt vanligt att det finns särskilda mallar för lönesamtalen, där kriterierna finns med. Mallarna kan innehålla frågor eller punkter som chef och medarbetare kan utgå från i lönesamtalet.

De flesta verkar tycka att det fungerar bra med lönekriterierna, även om det på många håll finns kriterier som skulle behöva förtydligas ytterligare. Då handlar det särskilt om att de ska kopplas tydligare till verksamhetens målsättning, för att bli riktigt användbara i den egna gruppen.

## **Tid för lönesättningsarbetet**

Under samtalen blir det tydligt att cheferna lägger ner mycket arbete och tid på att förbereda och genomföra lönesamtalen. Många anser att de inte har den tid som krävs för detta arbete. Det beror på olika saker. Vissa chefer beskriver hur lönerevisionen sammanfaller med andra stora uppgifter, som till exempel verksamhetsplanering eller budgetarbete. Det gör att en hel del av arbetet med förberedelserna för samtalen måste göras på kvällar och helger.

*”Nej, det sammanfaller med vår verksamhetsplanering, så vi har inte tillräckligt med tid. Alla förberedelser gör jag utanför arbetet.”*

Andra chefer har så många medarbetare att det är svårt av den anledningen att hinna med både förberedelse och genomförande av lönesamtal inom ramen för sin arbetstid. Att ha många medarbetare påverkar också kvaliteten i lönesättningsarbetet, konstaterar några chefer. Generellt sett verkar cheferna tycka att ca 20 medarbetare är ett rimligt antal för att kunna hantera lönesättningsarbetet på ett bra och kvalitativt sätt. Flera av cheferna som deltar i samtalen har över 40 medarbetare. Några har upp emot 60 medarbetare.

*”Tiden och möjligheten för lönesättningsarbetet måste arbetsgivaren ge. Arbetsgivaren tar inte alltid hänsyn till att samtal tar tid.”*

Bristen på tid medför även att många chefer upplever att det inte finns tillräckligt utrymme för dialog med andra chefer kring lön och lönesättning. Bristen på tid medför för vissa att de inte har möjlighet att ha två lönesamtal, utan får dra ner det till ett.

Arbetsgivaren kan, till viss del, underlätta för cheferna genom att ha en tillräckligt god framförhållning i löneprocessen, till exempel att i god tid meddela det framförhandlade löneutrymmet. Om detta besked kommer i ett sent skede krymper tiden för planering och genomförande av lönesamtalen. Många chefer uttrycker att lönesamtalet är det mest krävande samtalet med medarbetarna. För att samtalen ska bli av god kvalitet kan inte alltför många samtal genomföras på för kort tid; kvalitativa samtal tar tid. Tiden är en stor utmaning, konstaterar cheferna.

## Utbildning kring lönesättning

För att cheferna ska kunna hantera lönesättningen på det sätt som avses i verksamheten, och att lönesättningen ska kunna hanteras på ett likartat sätt i hela verksamheten, är det viktigt att cheferna har god kännedom om den lönepolitik och de formella ramarna som finns för lönesättningen. Överenskomna strategier och riktlinjer som tagits fram behöver vara tydliggjorda på alla nivåer, från högsta ledningen till cheferna längst ute i linjen. För den enskilda chefen handlar lönesättningen i stor utsträckning om att kunna motivera och kommunicera lönen och lönesättningen med medarbetarna. Det innebär att chefer, utöver att känna till de övergripande formella ramarna och riktlinjerna, även behöver kunna hantera mer praktiska frågor som till exempel hur man bemöter medarbetarna i lönesättningssammanhang.

En del chefer berättar att de har fått utbildning kring lön och lönesättning. Det gäller framför allt chefer som kommer från stora verksamheter, där det finns HR- eller personalavdelningar. I mindre verksamheter är det vanligare att samla cheferna och diskutera olika frågor som berör lönesättningen. Dessa chefer beskriver att de snarare haft en dialog, än fått en formell utbildning om lönefrågor. Av de chefer som fått utbildning varierar det från att vara ett årligt utbildningstillfälle för alla chefer inför lönerevisionen, till att enbart gälla nya chefer.

*”Vi har haft en chefskonferens med workshop om hur vi ska tolka lönekriterierna. Det var mycket bra.”*

De utbildningar som cheferna beskriver handlar framför allt om de olika delarna i löneprocessen, de formella ramarna och riktlinjerna. Det handlar med andra ord i stor utsträckning om vad som gäller för lönesättningen och vad som ska göras i löneprocessen. Utbildningarna handlar inte så mycket om hur man som chef ska gå tillväga i det praktiska arbetet.

Några chefer beskriver att de utbildningar som de fått, tar upp hur lönekriterierna ska tolkas. Det är dock flera chefer som efterfrågar just detta moment i utbildningen. De tycker de får information om vad som ska göras, men inte hur det ska gå till i praktiken.

*”Vi har för lite utbildning. Man förutsätts veta hur man ska tolka kriterierna. Jag får stöd av ledningsgruppen, men har för lite utbildning.”*

Några chefer får utbildning kring hur man ska gå tillväga när det gäller de mer praktiska delarna av lönesättningsarbetet, till exempel hur en chef ska agera i lönesamtalet. Ett bra exempel som kommer fram är där HR-enheten varje år genomför löneutbildning för cheferna, kring kriterierna, vad en chef ska tänka på i lönesamtalet och hur en chef ska hantera olika situationer som kan uppstå i ett lönesamtal. Andra bra exempel är att chefer i vissa verksamheter har haft rollspel kring lönesamtalet. Det ger möjligheter att bland annat träna på att hantera svåra situationer.

*”Vi behöver utbildning kring det praktiska, scenarier, olika förutsättningar.”*

Där chefer upplever att lönesättningen fungerar bra, får cheferna utbildning i såväl de formella delarna som det mer praktiska arbetet. Majoriteten av cheferna, även bland dem som fått någon form av utbildning, anser att det behövs mer utbildning för att hantera lönesättningen på ett bra sätt och känna sig trygg i lönesättningsarbetet. Det som efterfrågas är inte mer utbildning kring löneprocessen, de formella ramarna och riktlinjerna, utan kring det praktiska arbetet, bemötandet och hanteringen av medarbetarna. Några förslag som kommer fram är att chefer skulle behöva en grundutbildning där de får träna samtal, diskutera praktiska situationer, göra lönesättningsspel och lära sig hur de ska värdera prestationer.

Flera chefer konstaterar att lönesamtalet är det svåraste samtalet man har som chef, och att det i stor utsträckning handlar om att kunna hantera olika individer och bemöta deras förväntningar och reaktioner. De efterfrågar därför utbildning i samtalsmetodik.

## **Dialog kring lönesättning**

Att få möjlighet att diskutera med andra kring lön och lönesättning är ett mycket värdefullt stöd för att kunna hantera lönesättningen på ett så bra sätt som möjligt. Det är cheferna i undersökningen överens om. Flera chefer menar att dialogen med andra är det viktigaste stödet. I samtalen framkommer det att dialogen fyller olika funktioner. Den skapar en samsyn bland lönesättande chefer om lön och lönesättning, och om de ekonomiska ramarna. Dialogen fyller även en praktisk funktion genom att cheferna diskuterar hur prestationer ska bedömas och belönas, samt hur man mer konkret hanterar och agerar i lönesättningsarbetet.

Flera chefer, särskilt i större offentlig verksamhet där avståndet mellan lägsta och högsta chefsnivå är stort, betonar vikten av att det finns en tydlig och öppen kommunikation från ledningsgruppen. Cheferna behöver veta hur ledningen ser på lönesättningsarbetet. Vi får en bild av att kommunikationen från ledningen ofta är bristfällig i dessa avseenden.

Transparensen är lika viktig i mindre verksamheter, men där avståndet mellan lägsta och högsta chefsnivå är litet är kommunikationen ofta lättare att få till, och den blir mer informell.

Flera chefer konstaterar att ledningen behöver vara tydlig med de ekonomiska förutsättningarna och ramarna som finns för lönesättningen. Det som efterfrågas är inte bara en redogörelse för hur löneutrymmet ser ut, utan även en motivering till hur de har kommit fram till utrymmet och dess fördelning mellan olika delar av verksamheten. Informationen behövs för att cheferna ska kunna motivera sin lönesättning för medarbetarna.

I verksamheter där det finns en HR-avdelning eller HR-funktion (vissa benämner det som personalavdelning eller personalfunktion) har denna en viktig roll i att företräda arbetsgivaren och kommunicera ledningens syn på lön och lönesättning, och hur löneutrymmet ser ut. HR samordnar dessutom löneprocessen och brukar vara den funktion som, i samverkan med fackliga företrädare, tar fram ramar och riktlinjer – och dokument och mallar – för lönesättningsarbetet. De chefer som har tillgång till HR anser att de har en viktig stödfunktion i lönesättningsarbetet.

De chefer som säger att de är särskilt nöjda med stödet från HR är de chefer som, utöver att få information om de formella ramarna och riktlinjerna samt löneutrymmet, även kan få stöd i det praktiska genomförandet. De beskriver att HR fungerar som ett bollplank som är väldigt värdefullt. Många chefer i undersökningen efterlyser denna typ av stöd från HR i det praktiska genomförandet.

*”Just nu fungerar det relativt bra med löneprocessen. Lön engagerar. Det som gör att det fungerar är att det finns en central samordning och en samsyn bland cheferna.”*

I vissa verksamheter samlar HR alla chefer vid ett, eller i några fall flera, tillfällen under året för att informera eller utbilda och diskutera kring löneprocessen. I andra verksamheter förekommer inte gemensamma träffar, utan informationen från HR sker elektroniskt. Det ger inte samma möjlighet till dialog mellan cheferna och HR. Cheferna konstaterar att det är viktigt med en central samordning av och dialog kring lönesättningen, eftersom det bidrar till en samsyn bland cheferna när det gäller lönesättningen.

Några chefer, framför allt de som finns högre upp i verksamheten, uttrycker att det är viktigt med en god dialog med de fackliga organisationerna, i ett tidigt skede i löneprocessen. Det underlättar arbetet i den fortsatta löneprocessen. Det finns också chefer som lyfter fram att de fackliga parterna framför allt är inriktade på medarbetarna. Hur facket stöttar cheferna i löneprocessen kan påverka deras vilja att engagera sig fackligt.

*”Chefer är också medarbetare. Fackliga organisationer måste uppmärksamma chefer – även om de gör det mer nu – annars kommer chefer inte vilja vara fackligt engagerade.”*

Den dialog som cheferna i undersökningen anser utgöra det viktigaste stödet, är dialogen med andra chefer. Ofta handlar det om chefer på samma nivå. Dialogen handlar framför allt om att skapa en samsyn kring lönesättningen och om att få stöd i det praktiska genomförandet. I de allra flesta fall sker dialogen informellt på initiativ av cheferna själva, men det förekommer också att lönesättningsarbetet diskuteras på chefsträffar av

olika slag. De flesta har någon att vända sig till, men de måste oftast själva ta tag i dessa samtal. Mer organiserade samtal efterfrågas av många chefer.

*”Vi har försökt beskriva vad vi menar. Vad är skillnaden mellan en högpresterande och en normalpresterande? Det är jättesvårt. Vi diskuterar sådana saker mycket.”*

Det som cheferna framför allt diskuterar är lönekriterierna, hur prestationer ska bedömas och belönas. De försöker skapa en gemensam terminologi och se till att samma krav ställs i olika delar av verksamheten. I vissa verksamheter är medarbetarna, och även cheferna, utspridda. Där är dialogen viktig för att skapa en gemensam syn på lönesättningen.

Flera chefer konstaterar att det är viktigt att ha en dialog med chefer på en högre nivå, bland annat för att diskutera vilka eventuella satsningar som behöver göras på specifika grupper eller medarbetare. Den dialogen kan medföra att chefer har större möjlighet att påverka löneutrymmet för gruppen. Det kan också skapa förutsättningar för en differentiering av lönerna mellan olika delar av verksamheten, något som cheferna generellt sett efterfrågar. Stödet från den egna chefen lyfter flera fram som betydelsefullt i lönesättningsarbetet. I vissa verksamheter är den egna chefen involverad i själva lönesättningen av medarbetarna. Detta benämns ofta som farmor- eller farfarsmodellen.

*”Vi pratar hastigt igenom. Sen är det var och en på sin kammare som hanterar det själv.”*

Även om majoriteten av cheferna har möjlighet till dialog med andra chefer i någon utsträckning, är det många av cheferna som uttrycker önskemål om ytterligare dialog, eller mer tid för dialog. Flera chefer efterlyser också dialog fortlöpande under året med erfarenhetsutbyte, goda tips, reflektioner och allmänna funderingar.

Några chefer konstaterar att det skulle vara värdefullt att ha ett nätverk med chefer utanför den egna verksamheten, gärna från andra sektorer. Det kan vara värdefullt att höra hur andra tänker och går tillväga i lönesättningen. Även individuell chefshandledning från en extern person kan vara ett bra stöd.

## **Lönestatistik**

Några av cheferna i undersökningen lyfter fram att lönestatistik är ett bra verktyg och stöd i deras lönesättningsarbete. Dessa chefer (som finns i offentlig verksamhet) får lönestatistik från arbetsgivaren. Genom att ha kunskap och fakta om hur löneläget ser ut på arbetsmarknaden inom motsvarande område och yrke, är det lättare att motivera för medarbetarna och skapa rimliga förväntningar på löneläget i den egna verksamheten. Statistiken kan också användas för att skapa rimliga förväntningar på löneutvecklingen över tid.

Lönestatistik är en typ av stöd som inte tas upp i alla samtal. I de samtal där lönestatistik lyfts fram, är det flera chefer som konstaterar att de inte har tillgång till det från arbetsgivaren. Det blir då svårare i dialogen



med medarbetarna, om dessa kommer med lönestatistik från den fackliga sidan. I brist på statistik från arbetsgivaren finns det några av cheferna som använder den lönestatistik som de fackliga företrädarna tar fram.

# Sammanfattande kommentarer

Rapporten bygger på samtal med 32 chefer på olika nivåer i privat och offentlig sektor. Cheferna är verksamma i Dalarna, Skåne, Stockholm, Malmö, Västra Götaland, Kronoberg, Värmland, Västerbotten, Väster-norrland, Örebro och Östergötland. Rapporten belyser dessa chefers erfarenheter av och uppfattningar om individuell lönesättning.

Samtalen har kretsat kring fördelar och nackdelar med den individuella lönesättningsmodellen, samt chefernas förutsättningar för att sätta lön på sina medarbetare. En lärdom från samtalen är att de utmaningar och behov som chefer har när det gäller att hantera lönesättningen inte skiljer sig nämnvärt åt mellan chefer i privat och offentlig verksamhet.

Cheferna tycker att lönen ska sättas individuellt samt att de som gör ett bra arbete och utvecklar verksamheten ska ha högre lön än de som inte gör det. Lönen ses som ett medel för att belöna, uppmuntra, styra och utveckla verksamheten. Lönespridning är en självklarhet, men de betonar att den måste vara väl motiverad. Annars kan den skapa missnöje på arbetsplatsen och försvåra samarbetet mellan medarbetarna.

Det centrala problemet med att sätta lön efter prestation är, enligt cheferna, att lönebudgeten är för liten i förhållande till personalens arbetsinsatser. Flera presterar mycket bättre än andra, samtidigt som en stor grupp alltid gör det som de ska. De rycker in när det behövs och håller verksamheten igång. Med en liten budget går det inte att belöna dem som presterar bäst tillräckligt mycket och med lön uppmuntra stommen att fortsätta göra ett bra arbete. Det blir ingen tydlig koppling mellan arbetsprestation och lön, vilket skapar en otydlighet i lönesättningen.

Dilemmat hanteras på olika sätt. En del ger högre löneökning till dem som presterar bäst ett år och mindre året efter, för att då istället fördela till dem som alltid gör sitt arbete. Andra ger ungefär lika lite till alla. Vissa fördelar löneutrymmet efter medarbetarnas prestationer, men med litet löneutrymme blir skillnaderna så pass små att de inte speglar faktiska skillnader i arbetsinsatser. En del väljer att inte ge löneökningar till dem som har underpresterat jämfört med majoriteten, medan andra ger lite även till dem som inte bidrar särskilt mycket till verksamheten.

Oavsett hur cheferna väljer att hantera dilemmat, tycker cheferna att det är en stor utmaning att få till en rättvis lönesättning, som speglar medarbetarnas arbetsinsatser. Det svåra är inte att bedöma medarbetarnas prestationer. Cheferna anser att de har bra koll på hur medarbetarna presterar och vad som ska ge en högre lön. Utmaningen är snarare att kommunicera så pass tydligt med medarbetarna att de förstår sitt löneläge och löneutvecklingen.

Vår tolkning av samtalen är att det är extra svårt att med lön uppmuntra dem som presterar bäst, vilket oftast är samma personer varje år. Dessa når snabbt lönetaket på arbetsplatsen och då går det sällan att hitta andra sätt att belöna dem på. Olika former av kompetensutveckling tas upp (seminarier, konferenser, kurser m.m.), men det verkar sällan vara ett tillräckligt starkt alternativ till lön.

Lönen ska vara på en viss nivå och spegla prestationer, men cheferna ser den inte som en faktor som motiverar till ökade arbetsinsatser. En hög löneökning kan ha en positiv effekt på vissa medarbetare, men effekten är

kortvarig. Däremot kan utebliven löneökning göra medarbetarna missnöjda, försvaga arbetsinsatserna och medföra dålig stämning på arbetsplatsen. Det kan i sin tur få negativa konsekvenser för verksamhetens utveckling.

Förutom att lönesättning innebär en mängd svåra överväganden, är det en period med många lönesamtal. Cheferna anser att lönesamtalen är viktiga. De förbereder sig väl och lägger ned mycket tid på dessa samtal. Det gäller att uppmuntra och motivera varje medarbetare, men också att ta emot besvikelser och frustrationer. På så vis blir det en period med mycket känslor i kombination med samtal om varje medarbetares arbete och verksamhetens utveckling.

Cheferna anser att lönesättningen ska vara tydlig, alla ska veta förutsättningarna för lönesättningen och varför de får den lön de får. För att detta ska gälla i verksamheten som helhet måste chefer få möjlighet att träffas vid olika tillfällen under året för att prata om villkoren för lönesättningsarbetet. Det handlar om att diskutera allt från de formella ramarna för lönesättningen till den praktiska hanteringen av medarbetarna i lönesamtalen. De anser att det viktigaste stödet för en chef i arbetet med löner är att ha tillgång till andra chefer att prata med.

Sammantaget ger cheferna bilden av att lönesättningen är en central och viktig del av chefsjobbet. Lönesamtalsmodellen tar mycket arbetstid, men betraktas ändå som ett bättre alternativ än centralt satta lönetariffer. Lönesättning är något en chef blir bättre på med erfarenhet. Därför är det viktigt att unga chefer tidigt får utbildning, råd och stöd i sitt lönesättningsarbete.

En annan viktig lärdom av samtalen är att löner måste diskuteras samtidigt med andra delar av verksamhetens budget. Löner ska inte diskuteras separat från andra budgetposter. Det gäller att se strategiskt på löner, vilken personal som behövs och hur utrymmet ska fördelas för att bibehålla och rekrytera duktiga medarbetare. Personalen är den viktigaste resursen, därför måste löner vara i fokus för budgetarbetet.

Genom samtalen med cheferna har vi kartlagt deras uppfattning om hur den lokala och individuella lönesättningen fungerar i praktiken. Vi kan konstatera att lönesättningen fungerar olika bra, samt att förutsättningarna skiljer sig åt mellan cheferna, i olika verksamheter. Det är tydligt att många arbetsgivare behöver bli bättre på att skapa goda förutsättningar för cheferna när det gäller lönesättningen. Då kan chefen vara tydlig och trovärdig i lönesättningen av sina medarbetare. Det kan också medföra att lönesättningen i större utsträckning bidrar till utveckling av verksamheten.

## **LITTERATUR**

Eriksson, A., Göransson, S. och Sverke, M. (2011), "Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen – om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv", i Karlsson, N. och Thorstensson, A. (red.), *Lönebildning för utvecklingskraft*, Stockholm: Norstedts.

Granqvist, L. och Regnér, H. (2014), "Akademikernas lokala löneprocesser", Rapport, Saco.

Heyman, F. (2012), "Lönespridning inom företag och produktivitet – en internationell forskningsöversikt", *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, 65(1), s. 18–38.

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

Wibeck, V. (2000), "Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod", Studentlitteratur.

## **APPENDIX**

### **Inledande fråga**

- Hur tycker ni att lönesättningen fungerar på er arbetsplats?
- Vad är det som gör att det fungerar bra/mindre bra?

### **Organisatoriska faktorer**

- Vad behövs/behöver vara på plats i organisationen, för att lönesättningen ska fungera bra utifrån ert perspektiv?
- Finns det nedskrivna rutiner och instruktioner om vad ni ska tänka på vid lönesättningen och vad som ska belönas? Utgör dessa ett bra stöd i lönesättningen? Har chefer och medarbetare samma syn på vad som ska belönas?
- Diskuterar ni lön och lönesättning med andra chefer, ledning, HR-personal eller andra – t.ex. om storleken på löneökningen, hur ni ska sätta lön, vad som ska belönas och med hur mycket?
- Storleken på löneökningen (för gruppen), hur kommer ni fram till den? Har ni möjlighet att påverka storleken på löneökningen (för gruppen)?
- Får ni själva bestämma hur löneökningarna ska fördelas mellan medarbetarna?
- Antalet medarbetare, påverkar det hur lönesättningen fungerar?

### **Stöd till chefer**

- Vilket stöd\* får du som chef i lönesättningen/löneprocessen?
- Vilket stöd\* saknar du/skulle du behöva mer av? Hur skulle lönesättningen kunna underlättas, utifrån hur det fungerar idag?

\*Kan handla om t.ex. introduktion, utbildning, policyer/riktlinjer, rutiner, tydliga och kommunicerade lönekriterier, stöd från HR, andra chefer/ledning

### **Lönens funktion**

- Tycker ni att lönerna ska skilja sig åt mellan medarbetarna?
- Anser ni att lönen/lönesättningen kan användas för att motivera till bättre prestationer?

- Vad är er uppfattning, fungerar lönen/lönesättningen motiverande? På vilket sätt påverkar lönen/lönesättningen motivationen och prestationen hos medarbetarna? Kan lönen/löneskillnader få negativa effekter på motivation och prestation?
- Tror ni att löneskillnader på arbetsplatsen kan leda till missnöje?
- Tror ni medarbetare är avundsjuka på dem som får relativt höga löneökningar?
- Låter ni bli att ge lönehöjning till personer som har gjort ett dåligt jobb?
- Tycker ni att lönerna ska skilja sig åt mellan medarbetare?

### **Individuell lönesättning**

- Tycker ni att det är bra att lönen sätts efter individuella arbetsinsatser?
- Får du själv bestämma hur löneökningarna ska fördelas mellan dina medarbetare?
- Förkommer det konkurrens mellan chefer om löneutrymme, försöker du som chef argumentera för relativt högre löneökningar för dina medarbetare?
- Är lönesättning och samtal med medarbetare om lön en rolig arbetsuppgift?

### **Att sätta lön**

- Jämför ni alla medarbetare med varandra och ger högre löneökningar till dem som har presterat bättre?
- Delar ni i personalen i grupper om till exempel de som har presterat dåligt, godkänt och riktigt bra? Det vill säga gör ni mer av gruppvärderingar än av individvärderingar?
- Hur gör ni i praktiken när ni bestämmer löneökningen till en person? Använder ni någon form av poängräkning, betygsättning av olika arbetsuppgifter och väger ihop talen till en totalbedömning?