

Att ge lön för mödan

- chefers erfarenheter av
individuell lönesättning



Sammanfattning

Förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning

Chefer kan inte sätta lön på ett trovärdigt sätt om ramen för den lokala lönesättningen är oklar. Samtidigt måste vissa förutsättningar finnas för att lönesättande chefer ska kunna använda lönen för att uppmuntra medarbetare och styra verksamheten. I fokuserade gruppsamtal med chefer framkommer att nedanstående förutsättningar är centrala för en väl fungerande lönesättning. I alla verksamheter behöver dessa ses över och diskuteras på en strategisk nivå.

Formella ramar för lönesättningen

Löneprocessen ska vara tydlig och transparent med väl förankrade riktlinjer för lönesättningen. Då kan lönesättningen hanteras på ett genomtänkt och likartat sätt i hela verksamheten. Riktlinjer ska utgöras av en lönepolicy och lönekriterier. Lönepolicyn beskriver den högsta ledningens strategiska syn på lönesättningen, hur lönen ska bidra till medarbetarnas och verksamhetens utveckling. Den ska genomsyra lönesättningsarbetet på alla nivåer.

De flesta verksamheter har lönekriterier för bedömningen av medarbetarnas arbetsprestationer. Kriterierna är ofta övergripande för att kunna fungera i alla delar av en verksamhet. Det innebär att det är viktigt att konkretisera vad kriterierna betyder och anpassa de så att de kan tillämpas i olika delar av verksamheten. Ett rimligt riktmärke kan vara att ha högst 5-7 kriterier.

Utbildning kring lönesättning

Cheferna ska ha goda kunskaper om de formella ramarna för lönesättningen och vara väl insatta i lönepolitiken. Överenskomna strategier och riktlinjer behöver vara tydliga på alla nivåer. Såväl chefer som medarbetare ska känna till och förstå lönekriterierna.

För den enskilde chefen handlar lönesättning i stor utsträckning om att kunna motivera och kommunicera lönen med medarbetarna. Det innebär att cheferna också behöver kunna hantera praktiska frågor, som till exempel hur lönekriterier ska tolkas, hur arbetsprestationer ska bedömas, hur lönesamtalet ska hanteras, hur medarbetarna ska bemötas i lönesättnings-sammanhang. Chefer behöver utbildning i svåra samtal och samtalsmetodik.

Chefer kan få ökad kunskap om lön och lönesättning genom formell utbildning, praktiska övningar samt dialog och utbyte av erfarenheter med andra chefer.

Dialog kring lönesättning

En trovärdig lönesättning bygger på tydlighet och transparens. Det är viktigt med en öppen kommunikation från ledningen om hur de ser på lönesättningen. Ledningen ska vara tydlig med de ekonomiska förutsättningarna, hur de har kommit fram till det aktuella löneutrymmet och dess fördelning mellan olika delar av verksamheten. Det behövs också en strategisk diskussion på hög nivå i organisationen kring lönesättning och fördelning av löner. Det krävs för att kunna göra långsiktiga satsningar på medarbetare, att systematiskt belöna högpresterare och rekrytera där behoven är stora. Alla chefer måste kunna påverka den diskussionen.

Dialogen med andra chefer på samma nivå är ett av de viktigaste stöden i lönesättningsarbetet. Det gäller att skapa utrymme för en sådan dialog. Dialogen fyller olika funktioner. Den skapar en större samsyn bland chefer om vad som gäller vid lönesättningen. Dialogen fyller även en praktisk funktion genom att cheferna kan diskutera hur lönesättningen ska gå till och hur de ska agera i olika situationer. Det ökar sannolikheten för att samma krav ställs, samt att lönesättningen hanteras likartat i olika delar av verksamheten. Dialogen ger också cheferna stöd för att hantera och bemöta medarbetarna i lönesättningsarbetet.

Stöd från HR

HR, om det finns en sådan funktion i verksamheten, företräder arbetsgivaren och kommunicerar ledningens syn på lön och lönesättning, de samordnar och informerar om löneprocessen. HR kan skapa goda förutsättningar i lönesättningsarbetet och vara ett bra stöd för chefer. Utöver att ge information om de formella ramarna och riktlinjerna samt om löneutrymmet, kan HR vara ett bollplank i det praktiska genomförandet.

Tid för lönesättningsarbetet

För att lönesättningen ska fungera väl behöver chefer ha tillräckligt med tid för förberedelser och genomförande av lönesamtal. Eftersom lönesättningen ska spegla arbetsinsatsen under året är det också viktigt att det finns tid för en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare under året, kring förväntningar och arbetsprestationer. Det innebär att chefer inte kan ha alltför många medarbetare. Tid behövs också för att cheferna ska kunna ha en dialog med andra chefer kring lön och lönesättning.

Arbetsgivaren kan underlätta för cheferna genom att ha en tillräckligt god framförhållning i löneprocessen, till exempel genom att i god tid meddela löneutrymmet. Det är också viktigt att på strategisk nivå planera övrig verksamhet så att den inte krockar med lönerevisionen.

Lönestatistik

Lönestatistik ger stöd i lönesättningsarbetet. Kunskap och fakta om löneläget på arbetsmarknaden inom motsvarande område och yrke gör det lättare för chefer att skapa rimliga förväntningar på löneläget i den egna verksamheten och löneutvecklingen över tid.

Hämtat från: Karlström, K. och Regné, H. (2017), "Att ge lön för mödan – Chefers erfarenheter av individuell lönesättning", Rapport, Saco.

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 23 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är 680 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm
tel vx 08-6134800, www.saco.se