

# Chefens roll i lönebildningen

RESULTAT AV PARTSGEMENSAMT ARBETE





# Chefens roll i lönebildningen

*Här presenteras resultatet av ett partsgemensamt arbete mellan SKL/Pacta och AkademikerAlliansen om chefens roll i lönebildningen. Vi vill här ge inspiration och stöd till chefer i lönebildningsfrågor och peka på några av de förutsättningar chefer behöver för att framgångsrikt kunna arbeta med lönebildning.*

Chefer behöver kommunicera med varandra om hur kompetensförsörjning, lönebildning och budgetarbete kan bidra till verksamhetsmålen. En kontinuerlig dialog med både medarbetare och andra chefskollegor är en förutsättning för att du som chef ska kunna förklara och motivera hur prestation, resultat och måluppfyllelse påverkar medarbetarens lön. När chefer lyckas med detta kommer lönen att fungera som ett viktigt styrmedel för att nå uppsatta mål och behålla och rekrytera kompetenta medarbetare. Genom en väl fungerande lokal lönebildningsprocess gynnas verksamheten, chefer och medarbetare.

Genom en väl fungerande lokal lönebildningsprocess gynnas verksamheten, chefer och medarbetare.

### INTE BARA LÖN

Lönebildning är en angelägen fråga för att kunna rekrytera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare. Utöver lön finns dock annat att erbjuda som också har stor betydelse, till exempel goda karriär- och kompetensutvecklingsmöjligheter, intressanta arbetsuppgifter och god arbetsmiljö.

### DIN ARBETSGIVARE KAN STÖDJA DIG SOM CHEF GENOM ATT ERBJUDA:

- › Introduktion i chefsrollen – vad det innebär att vara arbetsgivarens företrädare.
- › Stöd från närmaste chef.
- › Kontinuerlig dialog kring uppdraget.
- › Stöd för att kunna hantera dilemman och utveckla ett gott ledarskap.
- › Forum för samtal om lön chefer emellan på såväl samma organisatoriska nivå som angränsande nivåer.



### Lokal lönebildning med individuell och differentierad lön

Löneavtalen hos kommuner och landsting bygger på lokal lönebildning. Det innebär att lönebildningen ska utgå från de lokala förutsättningarna och bidra till att verksamhetens mål nås.

Arbetsgivaren har det övergripande ansvaret för den lokala lönebildningen. Varje arbetsgivare behöver därför se till att de lönepolitiska målen är utformade med hänsyn till de verksamhetsmål som finns på både kort och lång sikt. Lönebildning är ett strategiskt styrmedel för verksamheten och arbetsgivarens lönepolitiska prioriteringar behöver synliggöras i budgetarbetet. De lönepolitiska prioriteringarna behöver utgå från verksamhetens behov av att kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens.

För att stimulera medarbetare till att utveckla verksamheten, dess effektivitet, produktivitet och kvalitet, ska lönen vara individuell och differentierad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse. Att chefen har samtal med sina medarbetare är ett viktigt led i att åstadkomma individuell lönesättning. Chefer företräder arbetsgivarens olika ställningstaganden i förhållande till medarbetaren och behöver kunna motivera och stå för de beslut som fattas. Detta förutsätter en tydlig rollfördelning och en väl fungerande kommunikation chefer emellan.

## Tydliga roller i organisationen

Lokal lönebildning innebär att stort ansvar läggs på arbetsgivaren och bygger på att chefer känner ett aktivt ägarskap för den lönepolitik som förs. En tydlig rollfördelning som involverar alla berörda underlättar det lokala arbetet, till exempel:

- › Politiker beslutar om de övergripande strategierna i lönepolitiken,
- › Chefer företräder arbetsgivaren och arbetsgivarens ställningstaganden i förhållande till medarbetarna,
- › HR-/personalavdelning utgör stöd till chefer i lönebildningsarbetet,
- › Medarbetare bidrar till att nå uppsatta mål i verksamheten. Genom att ha en engagerad dialog med sin chef får medarbetarna bättre förståelse för hur arbetsgivarens förväntningar på prestation, resultat och måluppfyllelse påverkar lönen,
- › Arbetstagarorganisationer är involverade i löneprocessens olika faser i det lokala lönebildningsarbetet.

## Tät dialog mellan chefer

Chefer behöver få möjlighet att diskutera och resonera med varandra om hur det lokala lönebildningsarbetet ska genomföras, på kort och lång sikt. Syftet med dialogen är ta tillvara de behov och erfarenheter som finns i verksamheten samt att öka förståelsen för nödvändiga prioriteringar.

### **EXEMPEL PÅ HUR HR-/PERSONALAVDELNINGEN KAN VARA ETT STÖD FÖR DIG SOM CHEF:**

- › Erbjud gemensam handledning för chefer att tillsammans diskutera olika lönebildningsfrågor.
- › Tillhandahåll samordningsmöten för verksamhetsansvariga chefer.
- › Tillhandahåll analyser av lönekartläggningar och kompetensförsörjningsbehov med mera.
- › Erbjud utbildning för medarbetare i återkoppling och konstruktiv kritik.
- › Erbjud utbildningsprogram för chefer i kommunikation till exempel feedback, problemlösande förhandlingar och självinsikt.

I kommunikationen chefer emellan behöver möjlighet ges att prata om hur olika prestationer kan bedömas ...



Chefer behöver ta hänsyn till hela verksamheten och därmed se att det kan finnas behov av att göra olika lönepolitiska prioriteringar mellan verksamheterna. Det kan innebära att några delar av verksamheten får stå tillbaka till förmån för andra, till exempel om en enhet har bidragit med särskilt bra resultat och/eller har behov av särskilda satsningar på vissa kompetenser. I kommunikationen chefer emellan behöver det ges möjlighet att prata om hur olika prestationer kan bedömas och hur arbetsgivaren kan arbeta för att åstadkomma en mer ändamålsenlig lönespridning och önskad lönestruktur.

Dialogen mellan chefer behöver föras såväl på samma organisatoriska nivå som mellan chefer på angränsande nivåer. Genom dialogen stärks chefernas engagemang och ägarskap för den lokala lönebildningen. Den ger förutsättningar för att skapa en gemensam syn kring mål och nödvändiga prioriteringar och ger chefen möjlighet att känna sig trygg och stärkt i sin roll som arbetsgivarens företrädare.

Det är viktigt att chefer i individuella samtal med sina medarbetare pratar om verksamhetsmål, budget och kopplingen till lön. Samtal kan därutöver även ske i grupp där möjlighet ges att diskutera lönepolitik samt kopplingen till den egna verksamhetens mål. En kontinuerlig dialog om hur verksamhetens mål, budget och lön hänger samman möjliggör medarbetarens förståelse och acceptans för de ställningstaganden arbetsgivaren gör. Genom dialogen ökar möjligheten för medarbetaren att förstå hur det egna arbetsresultatet är kopplat till lönen och hur goda prestationer premieras. Resultaten av samtalen mellan chef och medarbetare kring mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön behöver omhändertas i den lokala lönebildningsprocessen när löneökningsbehoven ska analyseras.

## En trygg chef pratar om hela lönen

Att sätta lön kräver, som sagts, trygga chefer. Chefer som är trygga i sitt uppdrag kan, utifrån en bedömning av medarbetarens hela lön (och inte bara storleken på eventuell löneökning), tydligt beskriva kopplingen mellan





*”Genom att skapa och vidmakthålla en god samarbetskultur, där det är naturligt för alla att ge varandra återkoppling avdramatiseras ofta dialogen om prestation i lönesamtalet.”*



mål, prestation och lön. Det ger medarbetare förutsättningar att förstå hur de själva kan påverka sin lön.

Förmågan att hålla meningsfulla samtal är något som ofta kräver utbildning och träning, till exempel genom chefsintroduktion och kontinuerlig fortbildning.

## Att skapa en god samarbetskultur

Ledarskapet präglar på olika sätt arbetsplatsens förutsättningar och atmosfär, vilket både direkt och indirekt påverkar individer och grupperns effektivitet. Genom att skapa och vidmakthålla en god samarbetskultur, där det är naturligt för alla att ge varandra återkoppling, avdramatiseras ofta dialogen om prestation i lönesamtalet. Om den årliga lönedialogen är det enda tillfälle då återkoppling ges finns det risk att samtalet blir onödigt laddat.

## Några förslag till dig som chef för att skapa en god samarbetskultur

- › Diskutera tillsammans med medarbetarna vilka normer som gäller för samarbetet i verksamheten, till exempel hur man arbetar med återkoppling i syfte att utveckla sig själv och verksamheten.
- › Erbjud mötesformer som inbjuder till gemensam och konstruktiv problemlösning.
- › Följ upp och utvärdera hur medarbetare tar ansvar för att ge varandra återkoppling i vardagen.
- › Visa att du är tillgänglig för dina medarbetare.
- › Anordna morgonmöten (eller liknande) med fokus på tillbakablick och planering.
- › Hitta möjligheter till löpande dialog i vardagen samt regelbunden avstämning i form av utvecklingssamtal, medarbetarsamtal eller dylikt.

### **STÖD FÖR ETT TRYGGT**

#### **LEDARSKAP:**

- › Samtala återkommande i olika sammanhang om hur bedömningen av prestation görs och hur lönekriterier utformas.
- › Utgå ifrån en ledarskapspolicy som beskriver chefers ansvar och ledarskapsroll även vad gäller lönesättning, kommunikation och samarbetsklimat.



## Några ytterligare råd till dig som är chef

- › Skaffa dig kunskap om de förutsättningar, krav och behov som utgör grunden för de lönepolitiska prioriteringarna.
- › Var aktiv genom att lägga fram din syn på behov av löneökningar och få dem hanterade på ett adekvat sätt.
- › Ta ansvar för de prioriteringar som arbetsgivaren gör.
- › Kommunicera förutsättningar, krav och fakta till underställda chefer och medarbetare.
- › Skapa möjligheter för underställda chefer och medarbetare att göra sin röst hörd innan beslut om prioriteringar fattas.
- › Ge utrymme för dialog och sträva mot samsyn.
- › Medverka till transparens i hela lönebildningsprocessen, det vill säga att samma principer gäller för alla, att det inte finns dolda agendor etcetera.
- › Lär av andra chefer vilka krav som ställs, hur resultat bedöms, diskutera svåra situationer etcetera.



Upplysningar om innehållet:

Susanne Lavemark, [susanne.lavemark@skl.se](mailto:susanne.lavemark@skl.se)

Peter Henriksson, [peter.henriksson@jusek.se](mailto:peter.henriksson@jusek.se)

Se även [www.skl.se](http://www.skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting och  
AkademikerAlliansen, 2014

Bestnr: 5356

Text: Susanne Lavemark och Peter Henriksson

Foto, omslag: Maskot

Foto, inlaga: Thomas Henrikson, Erik Engren

Produktion: Kombinera

Tryck: LTAB, juni 2014

Här presenteras resultatet av ett partsgemensamt arbete mellan SKL/Pacta och AkademikerAlliansen om chefs roll i lönebildningen. Vi vill här ge inspiration och stöd till chefer i lönebildningsfrågor och peka på några av de förutsättningar chefer behöver för att framgångsrikt kunna arbeta med lönebildning.

**AkademikerAlliansen**  


  
**PACTA**

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skl.se](http://webbutik.skl.se)

Best.nr. 5356