

# Lönebildning & löneprocess

Inom den statliga sektorn. Ur ett chefsperspektiv.

# Lönebildning och löneprocessen i den statliga sektorn

*Saco-s har undersökt hur lönebildningen och löneprocessen i den statliga sektorn fungerar ur ett chefsperspektiv. Undersökningen visar att vi är på rätt väg men att det krävs ytterligare förändringar i sättet att arbeta med lönefrågor för att vi ska få en väl fungerande lönebildning.*

Den grundläggande tanken med individuell och differentierad lön är att ju bättre en medarbetare bidrar till verksamheten och verksamhetens utveckling ju högre lön ska medarbetaren ha. Den som bäst kan bedöma det är medarbetaren själv och dess närmaste chef.

En välfungerande lönesättning är när en chef har rätt förutsättningar att kunna sätta lön. Därför vill Saco-s utveckla lönebildningen där chef och medarbetare kommer överens om lönen i sk lönesättande samtal.

Syftet med undersökningen var att ta reda på hur cheferna arbetar med lönebildningen och hur de bedömer sina förutsättningar för att kunna sätta lön.

Urvalet är alla chefsmedlemmar med registrerad e-postadress i förbund som ingår i Saco-s. Av 4 179 statliga anställda chefer besvarade cirka 2 700 hela undersökningen. Svarsfrekvensen var 63 procent.

## **Kontakt**

Edel Karlsson Håål, ordförande i Saco-s  
Telefon 070-665 29 93

## Lönesättning engagerar chefer

Att lönesättning engagerar cheferna är tydligt. Hela 90 procent av cheferna är delaktiga i lönesättningen av medarbetare på ett eller annat sätt. Eftersom medarbetarna kan tillhöra olika fackliga organisationer kan formerna se olika ut eftersom avtalen är olika. Cheferna som besvarat enkäten kan alltså ha medarbetare som omfattas av olika avtal. Vi har brett cheferna svara utifrån vad som är den vanligaste förekommande formen.

## Dialogen mellan chef och medarbetare utvecklas

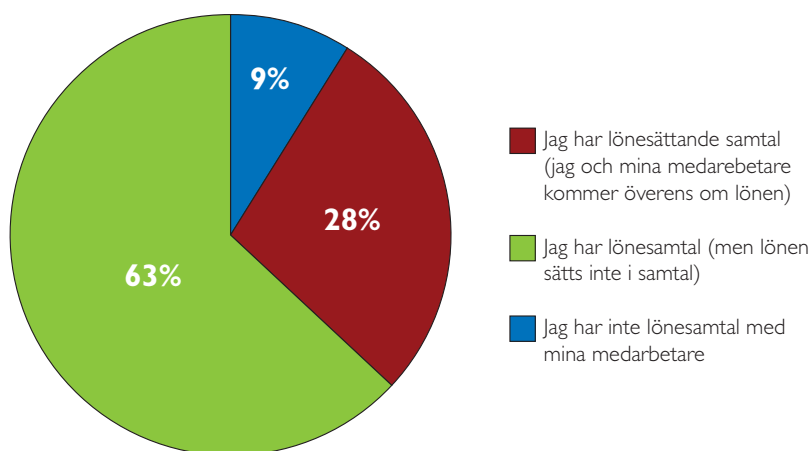
Stora satsningar har gjorts under senare år för att utveckla dialogen mellan chef och medarbetare genom regelbundna medarbetarsamtal/utvecklingsamtal. Samtalen är ett komplement till den vardagliga dialogen på arbetsplatsen som sker både med grupper och med enskilda medarbetare. Det är glädjande att undersökningen visar att 95 procent av cheferna svarar att de har regelbundna medarbetarsamtal/utvecklingsamtal med sina medarbetare.

Det är särskilt glädjande med tanke på att många chefer leder stora personalgrupper. Drygt 40 procent har fler än 20 medarbetare att leda. Hela 14 procent leder fler än 50 medarbetare.

Trots att de flesta chefer är engagerade i lönesamtalen menar en majoritet – 63 procent – att de inte sätter lön i lönesamtalen med medarbetaren.

## Hur sätts lönerna?

Vi frågade cheferna om hur de huvudsakligen arbetade med lönesättningen.



Endast nio procent säger att de inte har lönesamtal med sina medarbetare. 28 procent uppger att de arbetar med lönesättande samtal där en överenskommelse om lön görs i samtalet. Här har medarbetaren och chefen fått mandat från den fackliga organisationen och myndigheten att komma överens. De flesta cheferna – 63 procent – säger att de är delaktiga i lönesättningen i lönesamtal d v s talar med medarbetare om deras löner men att lönen inte sätts i samtalet.

### Kommentarer från chefer

Flera av cheferna i undersökningen vittnar om att de har lönesamtal med sina medarbetare men att lönen sätts vid ett annat tillfälle av andra personer. Det gör att hela idén med lönesamtal urholkas. Så här säger några;

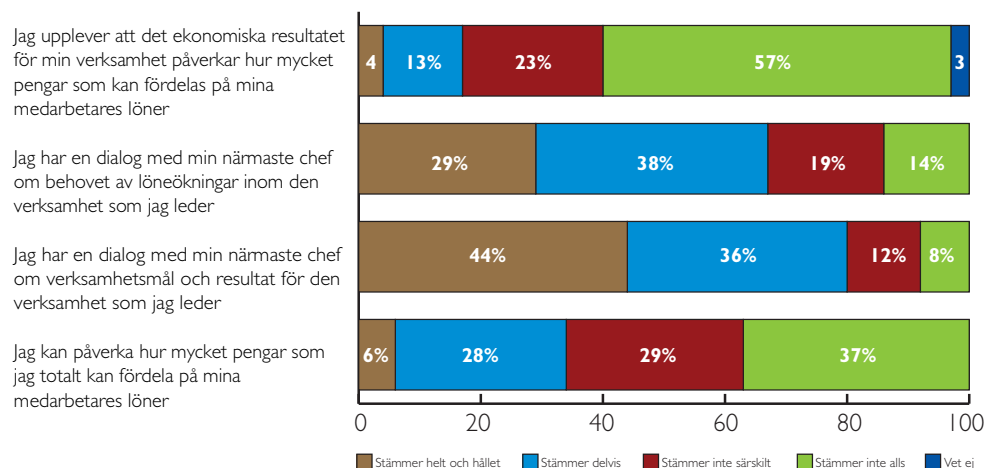
”Jag har för lite inflytande på den slutliga lönen – den sätts högre upp i organisationen vilket gör det svårt när jag skall förklara och stå för beslutet”, säger en av cheferna.

”Det är ibland problematiskt att jag inte är med i slutlig förhandling utan bara föreslår, då vissa av mina bakomliggande principer tenderar att falla bort och leder till att jag får försvara vissa skillnader jag själv inte argumenterat för eller tycker är rättvisa”, säger en annan.

## Koppling mellan resultat och lön

I löneavtalet görs kopplingar mellan medarbetarens bidrag och dennes lön. Det är chefens uppgift att bedöma medarbetarnas bidrag och i dialog med medarbetaren eller de fackliga förtroendevalda sätta lönen. Hur ser då motsvarande koppling ut på organisationsnivå? Finns det tydliga kopplingar mellan resultat och löneutrymme, det löneutrymme som chefens förfogar över när de individuella lönerna ska bestämmas?

För att få chefernas uppfattning om det ställde vi ett antal frågor om kopplingar mellan löneprocessen, ekonomi och verksamhetsfrågor.



Hela 80 procent uppger att de har dialog om verksamhetens mål med sin överordnade chef. Nästan lika många, 67 procent, anser att de har en dialog med sin närmaste chef om behovet av löneökningar inom den verksamhet de leder. Men trots att flertalet uttrycker att de har en fungerande dialog med sina chefer om dessa frågor är det bara 6 procent som instämmer helt och hållet i påståendet att de kan påverka hur mycket pengar som de totalt kan fördela på sina medarbetares löner. Hela 66 procent anser att de har begränsad eller ingen påverkan på löneutrymmet.

Endast 17 procent av cheferna upplever att verksamhetens ekonomiska resultat påverkar hur mycket pengar som de kan fördela på medarbetarnas löner.

### ***Många chefer har valt att kommentera just detta förhållande.***

”Arbetsgivaren utnyttjar inte sina möjligheter att med lönen belöna (styra) prestation. Nära nog samma procentsatser används till alla oavsett om enheten har äldre, kompetent och välavlönade medarbetare eller yngre, kompetenta och lågavlönade medarbetare. Arbetsgivaren är här feg, man sitter fast i ett gammalt tänkande som kommer från ett system som övergavs för ungefär 20 år sedan...”

”Det heter att jag är lönesättande chef men i realiteten har jag inte så mycket inflytande mer än möjligtvis fördelningen mellan medarbetarna inom ramen för den tilldelning jag fått till mitt förfogande. När det gäller nyanställdas löner ger jag förslag men det blir inte alltid enligt mitt förslag.”

”Man får en pott tilldelad vilken man ska fördela efter prestation etc. Man är alltså låst till en genomsnittlig löneökning för medarbetarna. Skulle de flesta prestera mycket bra under året (vilket ofta är fallet) motsvarar inte potten man får prestationen de utfört. Man blir som chef någon slags kurir som får förhandla och ta besvikelsen hos medarbetarna. Endera skulle man få påverka totala löneramen som chef eller annars vore det lika bra att gå tillbaka till kollektivavtal.

Många fler chefer kommenterar de förutsättningar som de upplever att de har med samma budskap som citaten ovan. Det behövs ur deras perspektiv en utveckling av förutsättningarna kring lönesättningen som innebär att de ska ha en större möjlighet att påverka utrymmet de disponerar. Den nuvarande dialogen kring löneökningsbehov som många uttrycker att de har leder i dagsläget inte till att löneökningsutrymmet påverkas.

Tror de verkligen på grundtankarna kring den individuella och differentierade lönebildningen fortfarande och sin egen roll som lönesättande chefer? Är de beredda att acceptera att olika verksamheter får olika mycket att fördela?

## Grundtanken håller – dialog om lön påverkar arbetsresultatet

Trots att cheferna uttrycker att de ser stora behov av förändringar i lönebildningen och löneprocessen på myndigheterna så stödjer de fortfarande löneavtalets grundläggande lönepolitiska tanke. Hela 75 procent av cheferna instämmer helt eller delvis i att de genom dialogen med medarbetarna om deras löner kan påverka deras arbetsresultat. Det är alltså inte bara själva lönen i kronor utan även i dialogen kring lönen som är viktig.

Cheferna tar också ställning till om olika chefer ska kunna få olika utrymmen att fördela bland sina medarbetare beroende på verksamheternas prestationer och resultat (allt annat lika). I den frågan ligger såväl att kunna få mer som att kunna få mindre pengar att fördela.

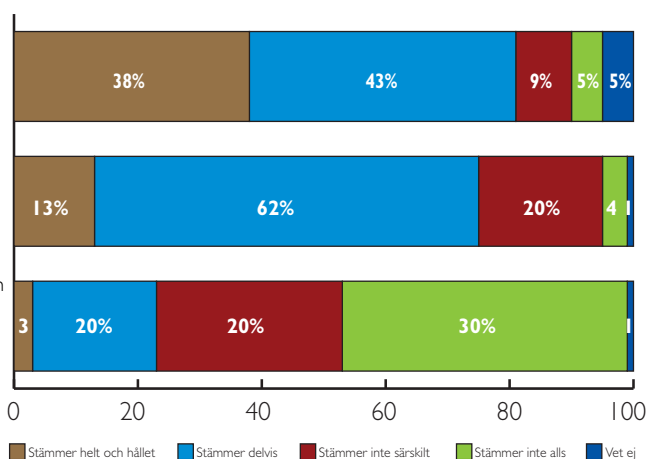
Hela 81 procent av cheferna instämmer helt eller delvis i att det ska vara så. Det innebär att en differentiering, inte bara mellan medarbetarna i den gruppen chefen leder, utan även på organisationsnivå mellan olika enheter bejakas av cheferna. För att möjliggöra det krävs ett utvecklat arbetssätt där kopplingen mellan lönebildning, verksamhetsprocesser som sättande av mål och analys av måluppfyllelse och ekonomi-processer måste kopplas samman. Lönebildning kan inte vara ett eget ”stuprör” utan koppling till de andra områdena.

Grundtanken i löneavtalet kan inte bara gälla på individnivå utan måste även ha genomslag på organisationsnivå. Men i dagsläget anser bara 23 procent av cheferna att kopplingen finns mellan hur väl de uppfyller målen för verksamheten och hur mycket pengar som kan fördelas på medarbetarnas löner. Här finns en stor utvecklingspotential!

Jag anser att olika chefer ska kunna få olika totala utrymmen att fördela bland sina medarbetare beroende på verksamheternas prestationer och resultat (allt annat lika)

Jag anser att jag genom dialogen med mina medarbetare om deras löner kan påverka deras arbetsresultat

Jag anser att det finns en koppling mellan hur väl vi uppfyller målen för vår verksamhet och hur mycket pengar som kan fördelas på mina medarbetares löner



## Saco-s syn på utvecklingen av lönebildningen

Lönepolitiken ska ses som ett viktigt medel för att förbättra verksamheten. Lönebildningen ska bidra till att stimulera medarbetaren till att förbättra sina insatser, öka sin egen kompetens och åstadkomma en bättre verksamhet. Därför måste lönebildningen ske lokalt och nära individen – inte i centrala samordnade förhandlingar mellan fack och arbetsgivare.

Syftet med undersökningen var att ta reda på hur cheferna arbetar med lönebildningen och hur de upplever deras förutsättningar är för att sätta lön. Resultatet kan användas för att utveckla lönebildningen inom den statliga sektorn.

Cheferna har ett stort ansvar i och med att de både ska bedöma och lönesätta medarbetare och är därför en nyckelgrupp för att få lönebildningen att fungera bättre.

Saco-s anser att löneprocessen ska användas för att utveckla verksamheten. Genom att använda lönesättningen kan chefer motivera och stimulera medarbetare till att utveckla både sig själva och verksamheten. Studien visar att förutsättningarna för cheferna att använda lönebildningen behöver förbättras.

Saco-s anser också att det är viktigt att kopplingen måste knytas samman mellan vilket löneutrymme en chef har att disponera och vilket resultat verksamheten har uppnått.

Idag förutsätter vi att individer bidrar olika mycket på en arbetsplats och det är därför finns det differentierad lönesättning. Den synen behövs också på organisationsnivå, det vill säga att olika avdelningar bidrar olika mycket till verksamheten och det bör återspeglas vid fördelningen av löneutrymmet.

På flera arbetsplaster finns en allt för stort ”stuprörstänkande”, där ett stuprör är lönebildning, en annan är ekonomi och budget och ett tredje är verksamhetens utveckling. Stuprören behöver kopplas ihop. Det behövs en bättre dialog på arbetsplatserna kring ekonomi, budget, verksamhetsutveckling och lönebildning. Löneutvecklingen ska vara kopplad till hur bra en verksamhet uppfyller sina mål. Det innebär att alla chefer inte kommer att få lika mycket pengar att fördela vid lönerevisionen.

Staten som arbetsgivare har nu chansen att visa att man är beredd att satsa på en modern och professionell lönebildning. Saco-s ser det som en ödesfråga för den statliga verksamheten för att kunna vara en attraktiv arbetsplats för akademiker. Men då måste man som medarbetare känna att man kan påverka sin egen arbetssituation och sin egen lön. Saco-s vill se en utveckling där våra medlemmar kan påverka sin lön genom de lönesamtal man har med sin närmsta chef. Men för att det ska bli möjligt krävs ett nytt modernt sätt att se på lönesättningen och det krävs att cheferna får mycket bättre förutsättningar för att sätta löner utifrån de mål som uppnåtts.