

Att leda och styra med individuell lön

KS 2015/0658 024

Fastställd av personaldirektören 2015-10-12

Rutinen gäller kommunens alla verksamheter och är ett komplement till ”Riktlinje för lönebildning”. Den ska fungera som ett stöd i såväl lönesamtal som dialogen om lön som styrmedel för att uppnå målen i verksamheten.

Inledning

Det här dokumentet är tänkt att underlätta för dig som chef både när du ska sätta dina medarbetares lön men också när det gäller att se den individuella lönesättningen i ett större sammanhang. Det bidrar till en tydligare och tryggare arbetsgivarroll i lönebildnings- och lönesättningsarbetet genom att visa på värdet av lokalt lönebildningsarbete för verksamhetens utveckling.

Alla arbetsgivare vill erbjuda attraktiva villkor i konkurrensen om arbetskraft. Lönen är ett viktigt medel i konkurrensen men inte den enda. Möjligheten att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, ett gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter och en bra arbetsmiljö är andra viktiga konkurrensmedel. Du som är chef har många utmaningar och att ge dina medarbetare rätt lön är en av dem.

Rollen som chef och arbetsgivarrepresentant

Din roll som chef och arbetsgivarrepresentant innebär att du är företrädare för verksamheten och bärare av personalpolitiken i relation till medarbetarna och deras fackliga företrädare. Arbetsgivarrollen utövas av alla som företräder arbetsgivaren oavsett vilken nivå i organisationen man befinner sig på. I din arbetsgivarroll ingår det att utgå från vad som är bäst för hela kommunen såväl som ditt eget ansvarsområde när det gäller lön.

Lönepolitik och lönekriterier

Du som chef är bärare av kommunens lönepolitik. Det är därför viktigt att du känner dig trygg, bekväm och delaktig i lönepolitiken. Lönekriterierna måste vara väl kända av alla medarbetare på arbetsplatsen. När du kommunicerar kommunens lönekriterier till dina medarbetare lägger du en bra grund för den nya lönen. Inför lönesamtalen är medarbetarna också bättre införstådda med dina utgångspunkter och kan känna sig mer delaktiga i lönesättningsprocessen.

En av de viktigaste uppgifterna som du har i din arbetsgivarroll är att utifrån dina medarbetares samlade resultat sätta rätt löner. Det är en uppgift som kommer att ta tid att förbereda och genomföra men det måste vägas mot fördelarna med att ha en individuell lönesättning som styr mot målen för verksamheten.

Bedömningen är svår men viktig

Det viktigaste, men ofta det svåraste, med individuell lönesättning är att bedöma medarbetarnas skicklighet och resultat. Det är din uppgift som chef att göra en bedömning av dina medarbetares resultat under den gångna perioden. För att kunna göra en bra bedömning behöver du god kunskap om dina medarbetares individuella resultat. Utgå från aktuella lönekriterier och verksamhetsmål och bedöm prestation enbart i förhållande till lönekriterierna. Det är viktigt att inte låta andra faktorer som inte är kopplade till kriterierna påverka dina bedömningar.

Dina prioriteringar lägger grunden för den nya lönen

Som en förberedelse för löneöversynen går du igenom den aktuella lönestrukturen både på din enhet och i kommunen som helhet. Fundera på hur väl din bedömning av medarbetarnas resultat och bidrag till verksamheten överensstämmer med den aktuella lönestrukturen på enheten.

Mot bakgrund av vad du kommit fram till i den individuella bedömningen bildar du dig en uppfattning om vad som behöver ändras och utifrån det formulerar du sedan förslag till ny lön för varje medarbetare.

Lönerna ska vara individuella och sakliga

Individuell lönesättning bygger på att det råder ett samband mellan lön, prestation och resultat. Man kan förenklat uttrycka det som att med lönen som instrument belönar du som chef de prestationer som bidrar till att målen för verksamheten uppfylls. När en sådan koppling finns blir det tydligt för medarbetaren vad som förväntas och belönas av arbetsgivaren. Detta skapar en insikt för medarbetaren att i sitt fortsatta arbete ha fokus på måluppfyllelsen och därmed kunna påverka sin egen lön.

Återkommande dialog om mål och arbetsresultat

Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt. Nyckeln till framgång är en väl fungerande dialog mellan dig och dina medarbetare.

Ditt arbete med lönesättning har sin grund i en återkommande dialog om mål och arbetsresultat mellan dig och dina medarbetare. Dialogen en del av verksamhetsutvecklingen och verksamhetsstyrningen. Den ger kunskap om förväntningarna på medarbetaren och om vad medarbetaren presterar. En återkommande dialog är en förutsättning för en väl fungerande individuell lönesättning.

Dialog som metod – lön som styrmedel

Dialogen, som genomförs i form av medarbetarsamtal och lönesamtal, är viktig för att verksamheten ska kunna bedrivas effektivt och är en självklar del av ledarskapet. En bra dialog ger utrymme för chef och medarbetare att reflektera kring arbetsresultat, ömsesidiga förväntningar och inventera kompetensbehoven.

För att kunna använda lönen som drivkraft och styrmedel i syfte att nå uppställda verksamhetsmål finns behov av att tydligt definiera vad som ska åstadkommas i verksamheten och hur det ska ske, både på kort och på lång sikt.

Medarbetarsamtal

I medarbetarsamtalet bryter du tillsammans med medarbetarna ner verksamhetens uppdrag till individuella mål för det kommande året. I det sammanhanget är det på sin plats att diskutera vilka förutsättningar medarbetaren har för uppnå målen. Det behövs kanske någon form av kompetensutveckling. I samtalet ska du beröra

medarbetarens arbetsmiljö men även ge möjlighet för medarbetaren att återkoppla åsikter till dig om ditt ledarskap.

Du ska också göra en uppföljning av förra lönesamtalet. Repetera vilka medarbetarens utvecklingsområden är och bryt tillsammans ner dem till individuella mål för medarbetaren. På så sätt ger du dina medarbetare en möjlighet att genom arbetsinsatser påverka sin lön och lönen blir då ett styrmedel för att uppnå verksamhetsmålen. Medarbetaren dokumenterar sina egna mål och utvecklingsplanen.

Genom att du löpande kommunicerar verksamhetsmålen med dina medarbetare med koppling till konkreta arbetsuppgifter och dessutom diskuterar prestationskrav så tydliggör du vilka förväntningar du har och visar din viljeinriktning. När du gör detta legitimerar du också att medarbetarens prestationer i förhållande till förväntat resultat följs upp vilket ger ett underlag för bedömning av den nya lönen.

Lönesamtal

Lönesamtalet utgår från det ni pratade om i medarbetarsamtalet. Du för en dialog med medarbetaren om de uppsatta målen. Lönekriterierna hjälper dig att på ett tydligt sätt redogöra för din bedömning av medarbetarens resultat i förhållande till de fastställda målen.

Det är viktigt att i samtalet lägga mycket tid på att prata om medarbetarens resultat och de prestationer som bidragit till att målen för verksamheten uppfyllts för den gångna perioden. Det är grunden för den nya lönen.

Medarbetaren ska naturligtvis ges tillfälle att redovisa sin bild. Genom att aktivt lyssna kan du få ytterligare kunskap om medarbetarens arbetsinsats men det är också viktigt för er relation. Du får en möjlighet att lära dig mera om hur dina medarbetare arbetar och vilken syn de har på sitt arbete. Detta kommer sedan att underlätta för dig att leda deras arbete i den riktning som du önskar. Bemöt, motivera och diskutera när ni inte har samma uppfattning i någon fråga.

Den återkommande dialogen mellan dig och dina medarbetare bör leda till att den lön som fastställs i löneöversynen uppfattats som en bekräftelse på det som tidigare tagits upp om förväntat resultat och utveckling. En bra dialog ger också medarbetarna kunskap om vad som kan göras för att påverka lönen.

Den nya lönen meddelas i kortare samtal (gäller inte traditionell förhandling).

Hur tydlig och saklig du än är i ditt samtal om lön med dina medarbetare kommer det att uppstå situationer där medarbetaren inte är nöjd med sin nya lön. Din uppgift blir främst att säkerställa en god kvalitet på samtalet så att medarbetaren förstår sin nya lön.

En del medarbetare fokuserar gärna samtalet om den nya lönen på att jämföra sin lön med andra medarbetares löner. Diskutera inte andra medarbetares löner utan prata i stället den aktuella lönebildens.