

Lön för mödan?

Hur fungerar den individuella lönesättningen
för Kommunals medlemmar?

Lön för mödan?

Hur fungerar
den individuella lönesättningen
för Kommunals medlemmar?

Innehåll

	Sid
Förord	4
Uppdraget	5
Metod	7
Individuell lönesättning inom Kommunal – så började det	9
Individuell och differentierad lönesättning – vad är det?	12
Processen	29
Kommunikation och lönesamtal	34
Legitimitet	50
Uppnådda resultat	56
Sammanfattning	60
Källor	64
Bilagor	
– Ordförandeenkäten	65
– Medlemsenkäten	67

Förord

Kommunals lönepolitik spänner över ett brett spektrum av frågor. När man börjar fundera närmare på hur en bra löneutveckling för Kommunals medlemmar skulle kunna komma till stånd inser man snart att en mängd saker påverkar människors löner.

För tio år sedan förordade den dåvarande lönepolitiska utredningen ett nytt lönesystem som på många sätt var radikalt annorlunda än det tidigare. Kommunal skulle gå från ett centralt styrt system med fasta lönegrader och löneklasser till ett decentraliserat och mer flexibelt system, där de lokala parterna fick ansvaret att utveckla egna system för individuell lönesättning. 1993 års kongress fattade beslut i denna riktning.

Sedan två år tillbaka arbetar en ny utredning med att se över de senaste tio årens lönepolitik. En mycket viktig del i detta arbete har varit att undersöka vad som hänt med den individuella lönesättningen. Hur har arbetet med att lokalt bygga upp system för individuell lönesättning gått? Har det nya decentraliserade systemet skapat de möjligheter som man hoppats på?

Karin Strandås har fått utredningens uppdrag att undersöka dessa frågor närmare och resultaten av hennes undersökning är mycket tankvärda. Utifrån bl a denna rapport ska den lönepolitiska utredningen formulera den rapport som Kommunals kongress ska ta ställning till år 2004.

Håkan Pettersson

Avtalsombudsman

Ordförande i Kommunals lönepolitiska utredning

Uppdraget

Kommunals lönepolitiska utredning tillsattes i december 2001 för att att ge en grund för förbundets framtida lönepolitiska agerande, så att en god och rättvis löneutveckling för Kommunals medlemmar kan tryggas.

Som en del i utredningens arbete ska förekomsten av lokalt genomarbetade lönesystem för individuell och differentierad lön kartläggas. I den förra lönepolitiska utredningens betänkande från 1993 föreslogs en förskjutning mot individen och den lokala nivån. Detta skulle ske bl a genom att:

- ”en del av löneutrymmet fördelas av de lokala parterna för att stimulera till individuell befattningsutveckling och till ökad produktivitet
- för att förhindra godtycke och orättvisa fördelas pengarna efter kriterier som de lokala parterna kommit överens om”.¹⁾

Detta antogs av kongressen och principerna fördes in i avtalstexten redan 1994. Sedan dess har man på olika sätt börjat arbeta med individuella och differentierade löner lokalt. Vad som saknas är en helhetsbild över hur det ser ut inom Kommunal i dag.

Syftet med denna delrapport till den lönepolitiska utredningen är att ta reda på hur det lokala arbetet med individuell lönesättning går inom kommun- och landsting. Följande frågeställningar ämnar undersökningen besvara:

1. Hur vanligt är det att man lokalt tillämpar individuell lönesättning och hur många lokala avtal finns om det?
2. Hur ser systemen för den individuella lönesättningen ut och hur väl anses de fungera, särskilt med avseende på lönesamtal?
3. Vilka problem stöter man på dels i arbetet med att utveckla systemen, dels vid tillämpningen av systemen?
4. Vilka resultat har uppnåtts?

Rapporten riktar sig främst till förtroendevalda inom Svenska

¹⁾ Våra löner. Vår framtid, sid 62.

Kommunalarbetareförbundet som arbetar med, eller har planer på att börja arbeta med individuell lönesättning. Förhoppningen är att även medlemmar som är intresserade av hur lönesättning fungerar ska tycka att innehållet är intressant. Det kan också tänkas finnas intresserade personer utanför Svenska Kommunalarbetareförbundet.

Redan här kan påpekas att denna studie inte behandlar medlemmarnas attityd till individuell lönesättning annat än i förbigående. Den som är intresserad av detta hänvisas i stället till de studier som Jan Wallenberg gjort för Kommunals räkning om just detta.

Metod

För att få svar på de frågor som ställs i denna undersökning har olika metoder för inhämtning av information och analys använts. Rapporten baserar sig i huvudsak på två olika typer av informationskällor: enkäter och djupintervjuer.

För att få svar på de frågor som handlar om hur vanligt det är med avtal om individuell och differentierad lön, hur vanligt det är med lönesamtal och andra frågor som syftar till att ta reda på hur det ser ut generellt inom Kommunal, genomfördes två enkätundersökningar. En gick ut till samtliga sektioner inom Kommunal, vilket är ca 500 stycken. I första hand är det sektionsordförandena som besvarat enkäten, i andra hand annan sektionsföreträdare. Svarefrekvensen blev nästan total; 469 sektioner svarade på enkäten, vilket motsvarar ca 94 procent.

Denna undersökning behandlar enbart arbetet med individuella löner inom kommuner och landsting. Således ingår inte de sektioner som svarat att de främst organiserar anställda inom privat sektor i denna analys.

En andra enkät gick ut till 600 slumpvis utvalda medlemmar med anställning inom kommuner och landsting. Av dessa svarade 386, vilket motsvarar 64 procent. Bortfallet följer inga mönster vad gäller sektor, kön, ålder eller annat, utan de svarande motsvarar i många avseenden genomsnittet för Kommunal. Enkätsvaren har behandlats och analyserats med gängse statistiska metoder.

För att komplettera den översiktliga bild som enkätsvaren ger, studerades ett antal sektioner närmare, med avseende på hur de arbetat med individuell lönesättning. Dessa valdes ut med utgångspunkt från en enkät som den lönepolitiska utredningen genomförde under avtalskonferenserna hösten 2002. Sektionerna delades in i ett antal typfall med avseende på huruvida de hade ett avtal, en överenskommelse eller ingetdera, om man tyckte att det fungerade bra eller inte, mm. Sju kommunsektioner och en landstingssektion ingår i studien. Inledningsvis var planen att besöka elva sektioner, men på grund av den pågående arbetsmarknadskonflikten utgick tre sektioner ur studien.

Fallstudierna baseras främst på djupintervjuer. För att samtalen skulle bli så öppna som möjligt och för att underlätta för kritiska

kommentarer är de medverkande anonyma i denna rapport. Inte heller framgår här vilka sektioner som har besökts.

I samtliga fall har Kommunals sektionsordförande och personalchef, personalsekreterare, förhandlingssekreterare eller motsvarande intervjuats. Sektionsordföranden har fått välja ut en arbetsplats som besökts där enhetschef eller motsvarande, Kommunals arbetsplatsombud och en anställd medlem intervjuats. Ett undantag är en sektion där man ännu inte arbetade med individuell lönesättning, där intervjuades endast sektionsordförande och personalchef. Inga riktlinjer har funnits gällande val av arbetsplats, utan det har varit helt upp till sektionsordföranden att hitta en arbetsplats där alla kan tänka sig att ställa upp. Resultatet behandlas därefter och inga försök görs att generalisera utifrån det enstaka fallet.

De sju arbetsplatser som besökts har ganska väl täckt in Kommunals yrkesgrupper: handikappomsorg, barnsjukhus, äldreomsorg, teknisk förvaltning, räddningstjänst och kökspersonal.

Informationen från intervjuerna och enkäterna har sammanställts och ger en relativt utförlig bild över hur det ser ut inom Kommunal idag.

Individuell lönesättning inom Kommunal – så började det

Till Kommunals kongress 1993 lade den förra lönepolitiska utredningen fram sitt förslag till ny lönepolitik, vilken innebar en stor förändring. Utredningen föreslog att systemet med fasta löneklasser och lönegrader skulle överges till förmån för ett mer flexibelt system där stor tyngd läggs vid dels förskjutningen från central till lokal reglering, dels från generella lönepåslag till ökad individuell lönesättning.²

Syftet med denna förändring var att få till ett större löneutrymme, vilket ansågs kunna vinnas endast genom ökad produktivitet, antingen som en ökad mängd varor och tjänster eller i form av högre kvalitet.³ Genom att på detta sätt möta arbetsgivaren i en kompromiss hoppades man kunna förbättra medlemmarnas villkor. Ett annat syfte med denna ökade flexibilitet var att medlemmarna skulle få bättre möjligheter att påverka sin egen lön.

”Förbundet måste satsa på att utveckla både jobb och löner. Om vi bara satsar på löneutjämning och inte klarar av att differentiera efter skicklighet, mångsidighet och ansvar så minskar vår möjlighet att påverka lönebildningen. Då kommer arbetsgivarna att få det helt avgörande inflytandet över vilken utformning och omfattning befattningsutvecklingen ska få och över vem som ska få ta del./.../ Befattningsutveckling kräver att skillnader mellan olika arbeten värderas och premieras med skillnad i lön. Och inte bara det utan löneskillnader ska medvetet stimulera enskilda individer till utbildning, större ansvarstagande och bredare yrkeskunnande m m.”⁴

Förslaget antogs och i nästkommande avtal med Kommun- och Landstingsförbunden samt med Svenska Kyrkans Församlings- och Pastoratsförbund infördes principer i denna riktning (se utdraget ur 1994 års avtal på sid 10).

Sedan införandet har man framfört ytterligare ett antal argument, vilka fokuserar mer på individen. Man menar att den individuella lönesättningen handlar om ”att bli synliggjord och få erkännande för det man gör, att få uppmuntran för att delta i utvecklingsarbete för att

² Våra löner. Vår framtid. Lönepolitiska utredningen, Svenska Kommunalarbetsareförbundet 1993. s 20.

³ Ibid. s 4.

⁴ Ibid. s. 32.

Avtalen om individuella löner

Löneavtal 94, Bilaga till HÖK 93

”§ 2 Grundläggande principer för lönesättningen

Lönebildning och lönesättning ska bidra till att kommunen/landstinget/kyrkokommunen når målen för verksamheten. Lönesättningen ska stimulera till förbättringar av effektivitet, produktivitet och kvalitet,

Lönen ska vara differentierad efter individuella eller andra grunder.

Lönerna ska bestämmas med hänsyn till arbetsuppgifterna, arbetstagarens bidrag till verksamhetsförbättringar, utbildningskraven, ansvaret och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna och den enskilde arbetstagarens sätt att uppfylla dessa krav.

Ledningsförmåga, omdöme, initiativ, ekonomiskt ansvar, samarbetsförmåga samt idériakedom och innovationskraft skall beaktas vid lönesättning.

Lönen bör öka med stigande ansvar och svårighetsgrad samt med arbetstagarens prestation och duglighet.

Samma principer för lönesättning skall gälla för kvinnor och män liksom för yngre och äldre arbetstagare.

Anmärkning

Ovan angivna principer för lönesättning kan utvecklas och kompletteras av lokala parter.”

öka kvaliteten på utfört arbete och öka produktiviteten.”⁵ Det är också så att ”den som är noggrann och har förmåga att planera och bedöma sitt eget arbete får möjlighet till högre lön”.⁶

I senare avtal ser formuleringarna lite annorlunda ut än de gjorde i inledningsskedet. I avtalet från 2001 (se utdraget ur avtalet på sid 11) har man tagit bort de formuleringar som föreslår kriterier enligt vilka bedömningar av den anställdes prestationer och arbetsuppgifter ska göras. I stället står det att kriterier ska tydliggöras i verksamheterna.

⁵ Hur får jag högre lön? – kollektivavtal om personlig lön, Svenska Kommunalarbetareförbundet 2001 s30.

⁶ Ibid.

Avtalen om individuella löner

Löneavtal 01, Bilaga 1 till HÖK 01

”§ 1 Grundläggande principer för lönesättningen

Lönebildning och lönesättning ska bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför ska lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal påverkar löne- och anställningsvillkoren.

Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Det är därför av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.

§ 2.9.2 Om lönerna ska vara individuellt differentierade med hänsyn till åstadkomna arbetsresultat gäller att:

- Kriterier för sådan differentiering tydliggörs i de olika verksamheterna.
- Lönen på individnivå avgörs på den nivå i organisationen där den enskildes arbetsresultat kan bedömas.

Individuella samtal förs med arbetstagare om uppställda mål, resultat och med koppling till lön.”

Man lägger till att lönen ska avgöras så nära medarbetaren som möjligt, samt att individuella samtal måste föras med varje enskild arbetstagare. Det nya avtal som kommit under 2003 är i dessa avseenden identiskt med 2001 års avtal. Det nya 2003 är att man har kompletterat med en bilaga där avtalsparterna diskuterar ett antal förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning.⁷

Inget av avtalen säger särskilt mycket om hur den lokala lönesättningen kan gå till. Det faller sig naturligt eftersom en av de stora poängerna med det nya systemet är just att man ska ha möjlighet att utforma lönesystemen efter de lokala förutsättningarna. Denna studie syftar till att undersöka hur detta lokala arbete har gått.

⁷ Bilaga 6 till HÖK 03.

Individuell och differentierad lönesättning – vad är det?

Grunden

Den individuella lönesättningen grundar sig på tanken om att lönen ska kunna variera mellan arbetstagare inom samma yrke. Alla barnskötare ska inte ha samma lön bara för att de har samma yrkestitel och liknande arbetsuppgifter, utan lönen ska spegla den enskilde arbetstagarens arbetsinsats.

Det är vanligt att man argumenterar utifrån någon typ av rättviseperspektiv när man diskuterar lönesättning. Tre exempel på olika perspektiv som kan ligga bakom argument för individuell lönesättning är det arbetskravsrelaterade, det produktionsrelaterade och det beteenderelaterade perspektivet.⁸

De som argumenterar för att arbetskrav ska påverka lönen menar att en person, som har ett arbete som ställer stora krav på den anställda i form av ansvar och arbetsbörda, ska ha mer betalt än en person som har ett yrke som ställer lägre krav. Den produktionsrelaterade lönerättvisan går ut på att ju mer man bidrar till produktionen, desto mer ska man ha betalt. Beteenderelaterad lönerättvisa sätter fokus på att det spelar roll *hur* man utför sina arbetsuppgifter, att man kan utöva sin yrkesroll på ett bättre eller sämre sätt och att denna skillnad i arbetsinsatsen också ska avspeglas i lönen.⁹ Alla dessa perspektiv kan få genomslag på utformningen av ett system för individuell lönesättning.

Begreppsförvirring

Under genomförandet av de fallstudier som gjorts för denna undersökning har det framgått att det råder stor förvirring kring begrepp som används i diskussionen om individuell lönesättning. Vad betyder det att lönesättningen kan eller ska vara individuell och differentierad? Det är viktigt att man har det klart för sig när man arbetar med de här frågorna, annars bäddar man för missförstånd och problem.

Många svåra begrepp florerar i diskussionerna: arbetsvärdering, befattningslön, individuella kriterier, individuell och differentierad

⁸ Tommy Nilsson listar sju olika perspektiv på lönerättvisa i sin studie Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB. Arbetslivsinstitutet 2000. Tre av dessa finner jag vara av intresse att diskutera i detta sammanhang.

⁹ Ibid.

lönesättning och befattningstillägg. Det talas om objektiva och subjektiva kriterier. Man har olika uppfattning om vad dessa begrepp står för och hur de skiljer sig från varandra. I intervjuerna har det också framkommit att man tolkar lönesystemet olika beroende på var i organisationen man befinner sig.

Positionsbaserad respektive individbaserad lönesättning

Att det råder begreppsförvirring på området är något som arbetslivsforskaren Gunilla Fürst tidigare har konstaterat i sin studie *Löneutveckling på lika villkor?*¹⁰. Grundproblemet är enligt Fürst att man inte håller isär vad hon benämner som *positionsbaserad lön* respektive *individbaserad lön*. Genom att använda dessa begrepp och tydliggöra denna distinktion blir diskussionen om individuell lönesättning lättare att greppa.

Den positionsbaserade lönen grundar sig på en värdering av *vad* den anställde gör och ska göra. Den största delen av arbetstagarens arbetsuppgifter ingår i själva befattningen, men den anställde kan också ha tagit på sig extra uppgifter eller ansvarsområden, som då kan ge ett lönetillägg. Eftersom två kolleger inom samma yrkesgrupp kan ha olika arbetsuppgifter och ansvarsområden kan den positionsbaserade lönen variera från person till person.

Den individbaserade lönen grundar sig i stället på *hur* individen utför sina arbetsuppgifter. Exempel på bedömningsgrunder kan vara om den anställde tar egna initiativ som utvecklar verksamheten eller har förmågan att entusiasmera sina medarbetare. Den individbaserade lönesättningen kan leda till att två kolleger med exakt samma arbetsuppgifter och ansvarsområden får olika hög löneförhöjning beroende på hur väl deras chef anser att de utför dessa arbetsuppgifter.

Forskaren Lotte Alsterdal hör till dem som vill poängtera att alltför stort fokus på det som här kallas positionsbaserade faktorer kan leda bort från själva kärnan i yrket.¹¹ Att man premierar anställda som tar på sig administrativa uppgifter framför kollegerna som stannar kvar hos patienten, om man tar vården som exempel.

Det är dock främst den individbaserade lönesättningen som har ansetts vara kontroversiell inom Kommunal, och fortfarande måste anses så vara. Det finns en oro för godtycklighet, att chefen inte ska

¹⁰ Fürst, Gunilla. Löneutveckling på lika villkor? Om könsperspektiv och lokal lönebildning på Kommunals område, Arbetslivsinstitutet 1998.

¹¹ Alsterdahl, Lotte. Den kloka handlingens lön i Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik, red. Wilhelmson, Lena. Arbetslivsinstitutet 2003 s. 103

ha korrekt grund för sina bedömningar. Enligt Fürst vill facket ofta ha den positionsbaserade lönen medan arbetsgivaren strävar mot den individbaserade.¹²

Kommunals syn

Det var i det centrala avtalet år 1994 som möjligheten att differentiera lönen på individuella grunder infördes. En utförlig precisering av vad detta kan innebära var inte något som lämpade sig att formulera i själva avtalstexten, eftersom man ju vill ge parterna stora möjligheter att lokalt utforma sina system. Naturligtvis fanns ändå bakomliggande tankar om vad det var man ville ha, tankar som låg till grund för beslutet om att byta inriktning på lönepolitiken.

På färd mot framtiden heter ett studiehäfte som Kommunal publicerade 1996 och som utgjorde grund för många studiecirklar runt om i landet. Där beskrivs Kommunals nya lönepolitik och hur den ska bidra till målet, att medlemmarna ska få det bättre.¹³ Nedan följer en summering av det som sägs om den individuella lönesättningen.

Lönen ska bestå av i huvudsak tre delar¹⁴:

- Lönen för yrket
- Befattningstillägg
- Individuellt tillägg

Till själva grundlönen för yrket kommer alltså en befattningsdel och en individuell del. Som exempel på kriterier som kan ligga till grund för befattningsdelen av lönen nämns:

- huvudsakliga arbetsuppgifter
- utbildning
- ansvar
- yrkesskicklighet/skicklighet
- krav på särskild kompetens/kunskap
- ansträngning
- löneläget på orten eller i regionen

Utefter exempelvis dessa kriterier ska arbetet värderas. Vad befattningstillägg är eller kan vara nämns inte. Däremot listas ett antal exempel på individuella kriterier (i urval):

¹² Fürst, Gunilla. Löneutveckling på lika villkor? s. 42.

¹³ På färd mot framtiden. – Den nya arbetsplatsen. Svenska kommunalarbetsförbundet 1996.

¹⁴ Ibid. s 7.

- kan helt eller delvis ersätta annan arbetstagare
- kan ersätta arbetsledare
- kompetens som utbildare
- ansvarar för materialbeställning
- social kompetens
- varsamhet och omtanke

De individuella kriterierna i Kommunals exempel är således sådana som syftar dels till att beskriva *hur* arbetstagaren utför sina arbetsuppgifter, dels sådana som beskriver *vad* den anställde ska och kan göra. I ett senare studiematerial summerar man det så här: "Kriterier kan vara hur den enskilde utför sitt arbete/.../ Det kan vara vissa arbetsuppgifter som inte alla utför eller kan utföra."¹⁵ De kriterier för individuell lönesättning som beskrivs i *På färd mot framtiden* framstår således som en blandning av positions- och individbaserade faktorer.

Det är viktigt att skilja på dessa två typer av lönesättning eftersom de är förknippade med olika sorters problem och därför också hanteras på olika sätt. De individbaserade kriterierna bygger till exempel ofta på att man kan bedömas olika högt; det handlar inte om att man antingen är bra på att samarbeta (som ett exempel på social kompetens) eller ej, utan att man kan vara mer eller mindre bra på det. När det gäller vissa arbetsuppgifter, som till exempel ansvar för materialbeställning, så är det någonting som man antingen har eller inte har. Det finns inga mellanlägen.

Det är en vanlig uppfattning att en anställd ska ha mer betalt om hon eller han tar på sig extra arbetsuppgifter och utökar sitt ansvarsområde. En form för detta är befattningstillägg. När man använder befattningstillägg gör man en värdering av de extra ansvarsområden och kompetenser som medarbetaren har, vilket ger den anställde ett visst antal kronor extra utöver befattningslönen. Detta under förutsättning att det som tillägget ges för inte redan ryms inom befattningsbeskrivningen. De första fyra exemplen på kriterier i Kommunals exempel ovan skulle enligt detta sätt att se på saken i stället utformas som befattningstillägg.

De två sista kriterierna däremot, kan formuleras på ett sådant sätt att de syftar till att värdera *hur* en individ utför sitt arbete, vilket betyder att de i den här använda terminologin kan klassificeras som individbaserade.

¹⁵ Hur får jag högre lön? 2000.

Men det är inte alltid helt lätt att skilja mellan värderingen av arbetets innehåll och svårighetsgrad å ena sidan och värderingen av individens prestation å andra, vilket Fürst också poängterar. En diskussion om vad som ska värderas, hur det ska värderas och inom vilken del av lönesättningen det bör tas upp är enormt viktig och i själva verket en absolut förutsättning för att ett system av detta slag ska kunna fungera. Man måste sträva efter att alla inblandade ska veta vad det är som gäller.

Ett hypotetiskt exempel: Barnskötaren.

Anna arbetar som barnskötare. Vad man ska göra och vilket ansvar man har som barnskötare på dagiset där Anna jobbar finns specificerat i en befattningsbeskrivning, liksom vilka kvalifikationer man bör ha. Det är utifrån denna som Anna får sin befattningslön. Denna del av lönen grundar sig på en värdering av befattningen, men påverkas också av tillgång och efterfrågan på arbetskraft.

Under de år Anna arbetat så har hon börjat intressera sig för barn med koncentrationssvårigheter och de problem de upplever. Hon går därför en kurs för att lära sig mer om detta för att bättre kunna hantera de situationer som uppstår runt de barn på dagiset som har sådana problem. Alla är överens om att dessa kunskaper ökar Annas kompetens och att detta, eftersom man tillämpar individuell lönesättning, även bör avspeglas i löneförhöjningen.

Det finns två olika sätt att värdera denna kompetenshöjning. En möjlighet är att använda befattningstillägg, vilket betyder att Anna får ett bestämt antal kronor i löneförhöjning för att hon gått denna kurs och ökat sin kompetens. Kanske får hon också ett uttalat specialansvar för de berörda barnen.

Den andra möjligheten är att Annas ökade kompetens leder till högre bedömningar efter de individuella kriterierna. Om till exempel kriterierna ansvarstagande, initiativförmåga och flexibilitet används kan chefen höja Annas betyg på alla dessa eftersom hon visat initiativförmåga när hon bestämde sig för att hon ville gå kursen, hennes nya kunskaper leder till att hon tar ett större ansvar för de berörda barnens välmående och hon blir mer flexibel i sin yrkesroll eftersom hon kan hantera fler typer av situationer på ett bra sätt.

Det viktigaste i denna situation är att både Anna och hennes chef är klara över på vilket sätt hennes utökade kompetens ska räknas in vid lönerevisionen, oavsett vilken systematik man använder sig av.

Subjektiviteten

En sista kommentar rörande detta. I diskussionen om individuell lönesättning används ofta begreppen "objektiva" och "subjektiva" bedömningar. Egentligen borde dessa begrepp överhuvudtaget inte tas upp i denna rapport eftersom de bidrar till den rådande förvirringen, men en förklaring till varför de är olämpliga att använda är på sin plats.

Med objektiva kriterier menar man vanligen bedömningsfaktorer av den typ som här kategoriserats som positionsbaserade, alltså de som handlar om *vad* arbetstagaren ska och kan göra. De individbaserade bedömningsfaktorerna, som handlar om *hur* arbetstagaren utför sina uppgifter, benämner man i stället som subjektiva.

Ett problem med begreppen är att de är värdeladdade. Någoting objektivt anses vara positivt, medan subjektivitet anses vara negativt. Men det är inte alls säkert att de individbaserade kriterierna skulle ha ett lägre stöd bland medarbetarna än de andra.

Den huvudsakliga frågan är dock om de "objektiva" kriterierna verkligen är objektiva. Vad är det som säger att det ska ge mer pengar att ha ansvar för materialbeställning som i exemplet i *På färd mot framtiden*? Är det viktigare att ägna tid åt det än att se till att barnen på dagis får sitt mellanmål, vilket är något som ingår i befattningen och alltså inte ger något befattningstillägg? Om det råder allmän enighet om att det är riktigt, vem bestämmer hur mycket extra pengar det ska ge? Vem bestämmer vem som ska få denna arbetsuppgift och på vilka grunder väljs personen ut? Bedömningar om hur mycket olika arbetsuppgifter är värda i förhållande till varandra och vem som ska få dessa uppgifter är subjektiva.

När det gäller de individbaserade bedömningsfaktorerna är alla medvetna om att bedömningen av hur en medarbetare utför sitt arbete med avseende på t ex samarbetsförmåga är subjektiv. Någon måste göra denna bedömning och denne kan naturligtvis vara påverkad av en mängd faktorer. Argumentet är här, att så länge bedömningen sker efter väl formulerade och allmänt accepterade kriterier och så länge medarbetaren får en ordentlig förklaring till varför hon eller han bedömts på det ena eller andra viset, så är denna subjektivitet accepterad. Således bör orden objektiv och subjektiv inte användas i dessa sammanhang. I stället bör alla vara medvetna om att det alltid finns element av subjektivitet i värderingar och satsa krutet på att dessa värderingar görs på ett systematiskt och öppet vis.

Så ser systemen ut

Kriterier – en grundpelare

Den värdering av de anställdas arbetsinsats som ligger till grund för den individuella lönesättningen grundar sig vanligtvis på ett antal kriterier som man beslutat sig för ska vara vägledande i verksamheten. I alla lokala lönesystem som studerats närmare inom ramen för detta forskningsprojekt sker lönesättningen efter kriterier som syftar till att värdera både individ- och positionsbaserade faktorer.

Både individbaserad- och positionsbaserad lönesättning är förknippade med vissa svårigheter, men de ser lite olika ut till sin karaktär, vilket behandlas i senare avsnitt. Ofta sammanblandas kriterier som syftar till att värdera arbetsuppgifter och ansvar med sådana som ska värdera individens prestation. I vissa fall håller man dock isär de båda, åtminstone på pappret. Den som ska göra bedömningen av den anställde efter dessa kriterier är medarbetarens närmaste chef, även om det ofta är förvaltningschef eller motsvarande som har det formella ansvaret för lönesättningen.

Det råder allmän enighet kring nödvändigheten av kriterier. De vanligaste kriterierna har i de fall som här studerats varit:

- Flexibilitet
- Samarbetsförmåga
- Engagemang
- Serviceförmåga
- Empati
- Ansvar/Ansvarstagande
- Yrkeskunnande/erfarenhet
- Utbildning och kompetens

Kriterierna förekommer i olika konstellationer, men de är ungefär desamma. Det vanliga är att man har fyra till fem rubriker. De första fem av punkterna ovan är kriterier som syftar till att värdera hur medarbetaren utför sina arbetsuppgifter, de är alltså individbaserade enligt den terminologi som här används. Flexibilitet har formulerats till exempel som att man "har lätt att snabbt ställa om sig till olika förutsättningar och situationer"¹⁶ När man har enats om att detta ska

¹⁶ Citatet kommer ur ett dokument där definitioner av kriterier för individuell lönesättning listas, ett av de här undersökta fallen.

vara ett kriterium har man bedömt det så att denna förmåga är värdefull för verksamheten och att denna flexibilitet bör värdesättas vid lönesättningen. De första fem punkterna har samma karaktär och de är alla relativa, den anställde kan uppfylla kriterierna i större eller mindre utsträckning.

Ansvarstagande är också ett kriterium som hör hemma bland de individbaserade, medan ansvar om man med det menar ansvarsområden, är positionsbaserat, liksom de två sista punkterna som handlar om vilket kunnande man besitter.

I något fall har man gjort en tydlig åtskillnad mellan värdering av det individbaserade och det positionsbaserade. Då har man formulerat kriterier för värderingen av hur medarbetaren utför sitt arbete och sedan konstruerat befattningstillägg för att belöna dem som tagit på sig extra ansvarsuppgifter eller genomgått någon typ av kompetensutveckling som är till gagn för verksamheten. I detta fall har facket försökt att få så en stor del av pengarna fördelade efter dessa principer snarare än de individbaserade.

Vissa sektioner har valt att teckna lokala kollektivavtal om hur den individuellt differentierade lönesättningen ska ske, oftast då med kriterierna specificerade i avtalstexten. Andra har i stället valt en mindre formell överenskommelse. De kriterier som finns listade är av övergripande karaktär och har ofta verksamhetsanpassats, antingen på förvaltnings- eller arbetsplatsnivå. De som ännu inte gjort detta har haft ambitionen att göra det, men av olika anledningar inte kommit så långt.

Hur vanligt är det med avtal?

Enkätundersökningarna som gjorts för denna studie har gett svar på bland annat frågor om hur vanligt förekommande individuell lönesättning är och hur den regleras. Från centralt håll har Kommunal drivit att överenskommelser om lokala lönesystem ska ta formen av lokala kollektivavtal, vilket kräver att ett antal förutsättningar gällande form och innehåll är uppfyllda.¹⁷ Vissa sektioner har utarbetade system för individuell lönesättning i form av överenskommelser som inte uppfyller de formella krav som ställs på ett kollektivavtal. Dessa benämns i denna rapport kort och gott som överenskommelser. I diagrammen används förkortningen ÖK.

¹⁷ Medbestämmandelagens §23 reglerar vad som avses med kollektivavtal mellan arbetsgivarorganisation och arbetstagarorganisation. En diskussion omkring detta förs av Erland Olausson i Medbestämmandelagen – Kommentar med rättsfall, Tidens Förlag Stockholm 1992.

Diagram 1. Förekomst av individuell och differentierad lön i sektionerna. Procentuell fördelning av sektionsordförandenas enkätsvar.

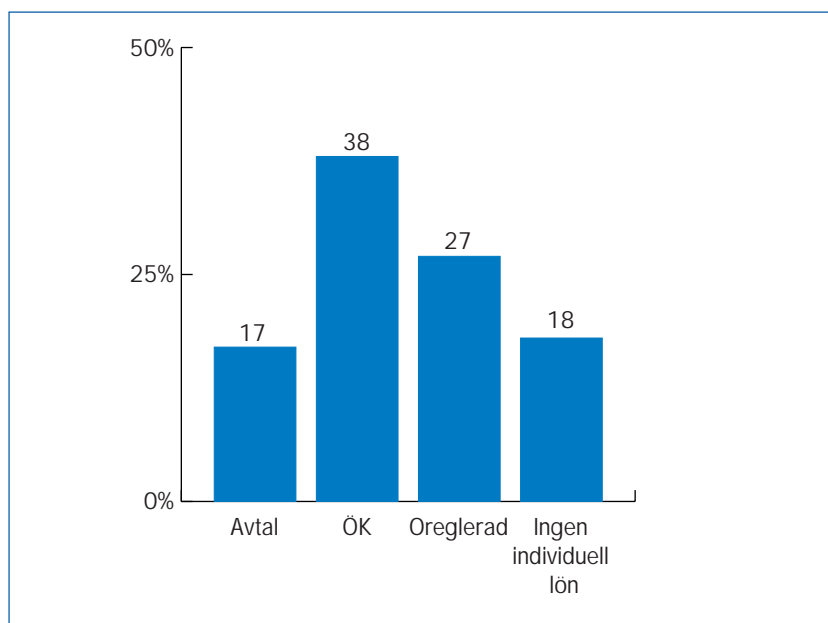


Diagram 1 visar att 17 procent av samtliga Kommunals sektionsordförande uppger att deras sektion tecknat avtal om individuell och differentierad lön. Annan överenskommelse som saknar status av ett kollektivavtal har 38 procent av sektionerna. I 18 procent av sektionerna tillämpas överhuvudtaget ingen individuell lönesättning, men i hela 27 procent av sektionerna förekommer element av individuell lönesättning utan att det finns regler för hur denna ska gå till.

Av de åtta sektioner som i denna undersökning valts ut för närmare studium har två avtal och en har tidigare haft ett avtal om individuell lön. I dessa fall framgår det av intervjuerna att det har varit ett tydligt mål för Kommunal att teckna avtal, vilket man velat ha eftersom det väger tyngre och uppsägning gäller. Ofta har arbetsgivaren varit motvillig mot att teckna avtal men fått ge sig.

I de fyra sektioner där man i stället har någon form av överenskommelse har det från Kommunals sida inte varit någon medveten strategi, utan man har ansett det falla sig naturligt.

En del fackliga representanter som intervjuats har gett intryck av att de inte reflekterat över frågan om huruvida man bör skriva avtal om detta eller ej. En sektionsordförande sade när hon reflekterat över frågan: "...det känns tryggt att det inte skrevs något avtal eftersom då är vi inte bundna till något och därför så tror jag att vi har kunnat

påverka mer under resans gång”.¹⁸ Tecknar man inte avtal är det lättare att förändra arbets sättet om det visar sig att något man ville testa inte fungerar.

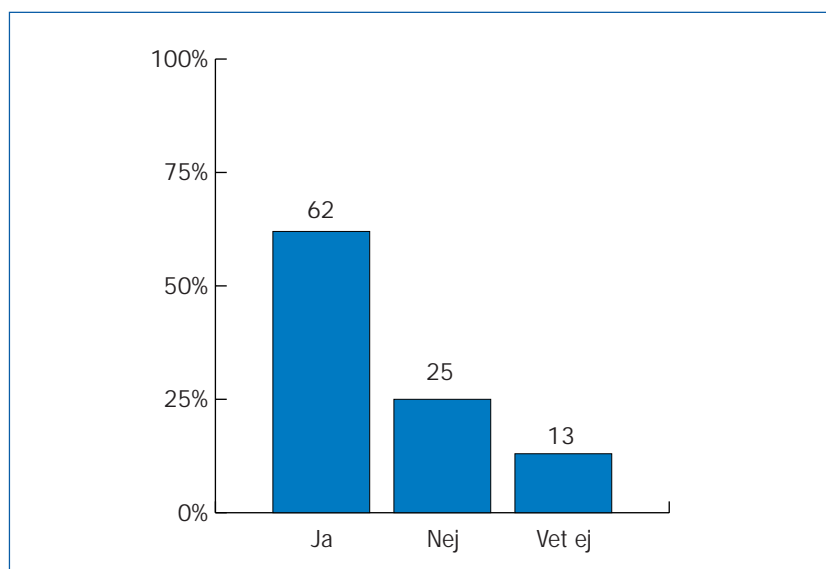
Ingenting tyder på att det finns någon skillnad i innehåll eller arbets sätt mellan sektioner som har avtal och dem som har någon annan typ av överenskommelse.

Det är vanligt att sektionsföreträdarna är osäkra på om det verkligen är ett kollektivavtal de har. I denna studie har det varit vanligt att man trott att man har ett avtal men att det visar sig vid närmare undersökning att överenskommelsen inte uppfyller de formella krav som ställs på ett kollektivavtal. För att få så tillförlitliga uppgifter som möjligt tydliggjordes vikten av denna distinktion i enkäten.

Av medlemmarna svarade 62 procent att de på arbetsplatsen har individuella löner, och 25 procent att de inte hade det (*diagram 2*). Hela 13 procent visste inte vilken typ av lönesystem de har. En stor del av dessa har förmodligen inte individuell lönesättning eftersom det skulle märkas i form av lönesamtal etc, åtminstone där det fungerar någorlunda väl.

I vissa av de besökta sektionerna har utarbetandet av det nya lönesystemet varit något som samtliga fackförbund varit involverade i, tillsammans med arbetsgivaren. Då gäller de centrala övergripande kriterierna för samtliga inom kommunen eller landstinget. I andra har

Diagram 2. Andel av medlemmarna som svarat att de på sin arbetsplats har individuella löner.



¹⁸ Den återstående sektionen hade varken lokalt avtal eller överenskommelse om individuell lön.

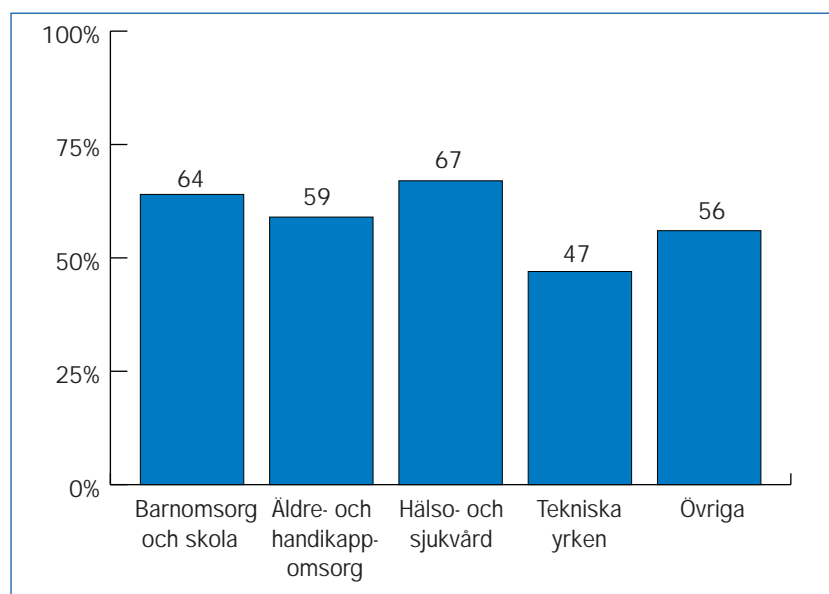
det varit Kommunal som själva tagit initiativ till ett system för individuell lönesättning, och då kan kriterierna naturligtvis se olika ut för anställda på samma arbetsplats, beroende på vilket fackförbund de tillhör.

Individuell lönesättning inom olika sektorer

Hur vanligt det är med individuell lönesättning inom olika sektorer varierar. Enligt medlemsenkäten är individuell lönesättning vanligast inom hälso- och sjukvården, där 67 procent av medlemmarna uppger att de lönesätts individuellt (*diagram 3*). Resterande 33 procent har antingen svarat att de inte lönesätts individuellt, eller att de inte vet om individuell lönesättning tillämpas på deras arbetsplats. Sannolikt lönesätts de flesta som svarat att de inte vet hur de lönesätts inte individuellt, eftersom det skulle märkas i form av lönesamtal mm.

Färre än hälften av dem som arbetar inom tekniska yrken uppger att de lönesätts individuellt, 47 procent. Det är 20 procentenheter mindre än inom hälso- och sjukvårdssektorn. Inom de tekniska yrkena är också missnöjet störst med hur lönesamtalen fungerar och med den förklaring till det individuella lönepåslaget som cheferna ger. Lönesamtal hålls dock något oftare inom de tekniska yrkena än inom äldre- och handikappomsorgen, där strax under hälften har samtal en gång om året. Mest nöjda med hur den individuella lönesättningen fungerar är man inom barnomsorg och skola.

Diagram 3. Andel av medlemmarna som har individuella löner inom olika sektorer. Svar från medlemmarna.



Tilläggs kan att individuell lönesättning är vanligare inom landstingen än inom kommunerna. 72 procent av medlemmarna inom landstingen svarar att de lönesätts individuellt. Motsvarande för kommunanställda är 61 procent.

Utgångsläget påverkar

Den individuella delen av lönesystemen har i tre fall av de åtta som här undersökts närmare varit en del av ett större arbete med lönesystem, då man även arbetat med arbetsvärdering. Det är vanligt att man ser individuell lönesättning och arbetsvärdering som två av tre delar i ett större lönesystem, där den tredje delen utgörs av en marknadskomponent.

Arbetsvärdering är en metod för att värdera svårighetsgraden i olika yrken så att de går att jämföra. Att genomföra en arbetsvärdering är ett omfattande arbete som kan göras av flera anledningar, varav en är för att man ska kunna jämföra löner.¹⁹ Jämställdhetslagen föreskriver att lika lön ska gälla för likvärdigt arbete,²⁰ och arbetsvärderingen erbjuder en metod för att ta reda på vad som kan anses vara likvärdiga arbeten.

På en av dessa tre orter såg man arbetsvärderingen som helt skild från den individuella delen, medan man på de övriga två orterna såg dem som intimt sammankopplade. Detta beror kanske främst på att arbetsvärderingen genomfördes ett antal år tidigare i det första fallet, medan det i de senare fallen var så att arbetsvärderingen och arbetet med att ta fram kriterier skedde samtidigt, eller i tätt följd. En sektionsordförande var dock helt bestämd på att individuell lönesättning är omöjlig att genomföra på ett bra sätt utan att man först gör en ordentlig arbetsvärdering. Det är, menade han, av mycket stor vikt att man har fått till rätt grundlön/lönespann för varje yrkeskategori för att ha en ordentlig bas att utgå ifrån. Detta för att på så sätt också ha möjlighet att rätta till ojämnheter i lönesättningen.

Av intervjuerna att döma finns det här en viktig problematik. På flera av de ställen där man inte jobbat med arbetsvärdering anser många, både ute på arbetsplatserna och centralt²¹, att de gått in i systemet med alldeles för ojämna löner. De menar att för att kunna se

¹⁹ Se t.ex. Andersson och Harriman, Rätt lön på rätt sätt. S.12.

²⁰ § 10 Jämställdhetslagen 1991:433

²¹ Med centralt avses här de centrala parterna på den lokala nivån, dvs företrädare för Kommunals sektion och arbetsgivaren, antingen kommun eller landsting. Denna definition används konsekvent då fallstudierna diskuteras.

och förstå den individuella delen av lönen behöver man kunna jämföra sin lön med andras. Det är omöjligt om lönerna skiljer alltför mycket från början. Man talar om problemet med snedsitsar i detta sammanhang. Snedsitsar är oregelbundenheter i lönesättningen som upplevs som felaktiga. Det kan röra sig om en medarbetare som kommit in på en väldigt låg lön och släpar efter år efter år, vilket i sin tur till exempel kan bero på hur arbetsmarknaden såg ut vid anställningstillfället eller att man arbetat som timvikarie i många år innan man fått fast anställning, och det har lett till sämre löneutveckling.

Att tillgång och efterfrågan på arbetskraft måste tillåtas påverka lönesättningen i en viss utsträckning upplevs naturligtvis som ett problem.

Beror lönen på hur man utför sitt arbete, kommer man att jämföra sin arbetsinsats med sina kollegers, och följaktligen också sin lön med sina kollegers. Enligt denna argumentation går detta sannolikt inte att begränsa till att enbart gälla jämförelse av löneökningar. Ska då den individuellt differentierade lönesättningen fungera som det incitament som det är tänkt och medarbetarna förväntas acceptera skillnader i löneökning måste själva grundlönen upplevas som rättvis. Annars kommer inte heller den individuella delen av lönen att upplevas som legitim.

Inom de verksamheter där man inte arbetat med arbetsvärdering för att centralt rätta till ojämnheter, har det varit vanligt att en stor del av de pengar man har att disponera ändå har gått till detta mål. Hur mycket pengar som finns för lönehöjningar regleras delvis i det centrala avtalet mellan Svenska Kommunalarbetsförbundet och Kommun- och Landstingsförbundet. I detta avtal är ett lägsta löneökningstrymme fastställt, vilket brukar benämnas som "potten". Denna pott består av en procentsats som räknas på den totala lönesumman för Kommunals medlemmar föregående år. År 2001 exempelvis, låg potten på 3,8 procent. Hur detta löneutrymme fördelas inom en kommun eller ett landsting förhandlas lokalt mellan facket och arbetsgivaren. Där individuell lönesättning tillämpas går en del av denna pott till de individuella löneökningarna.

Många av de lönesättande cheferna på arbetsplatserna har använt en stor del av de medel som ska gå till den individuella delen till att lyfta upp medarbetare som man ansett har legat orimligt lågt i förhållande till deras arbetsprestation. På arbetsplatserna talar man då om att potten "äts upp" genom att pengarna hela tiden går till

dem som ligger lägst och att det inte blir mycket kvar att fördela bland dem som ligger något högre och som kanske också fått höga bedömningar efter kriterierna. Bland de här undersökta fallen har detta väckt irritation om det fått pågå i några år, då de som har något högre löner förväntat sig mer än att ständigt vänta på sin tur.

Det kan därför vara strategiskt att arbeta med arbetsvärdering innan man börjar använda kriterier, naturligtvis under förutsättning att man är beredd att göra något för att åtgärda de löneskillnader som uppdragas.

Lönesamtalen – en grundpelare

Vid sidan av kriterierna är det lönesamtalen som utgör grunden för systemen med individbaserad lön. Lönesamtalen är navet i den individuella lönesättningen och hur de fungerar i praktiken behandlas utförligt i ett separat avsnitt.

Standard är att lönesamtal ska genomföras en gång per år. I vissa kommuner och landsting godtar man ett kombinerat utvecklings- och lönesamtal, andra insisterar på att de ska hållas separat. Hur man väljer att definiera ett lönesamtal skiljer sig åt, men poängen är att den anställde i ett enskilt samtal med sin chef ska få reda på hur hon/han blivit bedömd och få en motivering till detta. Chefen ska vara beredd att tala om för den anställde hur denna ska kunna påverka sin lön i positiv riktning. Den anställde ska också få reda på vad löneförhöjningen blev.

Fördelningen sker på olika sätt

I vissa fall har cheferna ett antal kronor att fördela och kan därför tala om pengar redan i lönesamtalet. Det vanligaste i de fall som här studerats är att man inte talar kronor eftersom man fastställer summorna först efter lönesamtalen. I stället gör man bedömningarna i poäng eller använder sig av någon typ av skala, man skulle kunna säga att man sätter betyg på medarbetarna.

Potten kan fördelas på olika sätt. Oftast tar man först undan pengar centralt för specialsatsningar. Det är också vanligt att man har en individgaranti som ligger på mellan 200 och 250 kronor. Det som blir kvar efter detta fördelas efter de överenskomna kriterierna.

En del har valt att göra så att varje förvaltning får den summa pengar som dess personal genererar. Argumentet för detta har varit

att man vill slippa diskussioner om att man "tar varandras pengar". Det kan även vara så att varje enhetschef eller motsvarande får den summa pengar som deras medarbetare genererar och fördelar detta inom gruppen. Argument som framförts mot detta är att en "duktig" medarbetare får sämre löneutveckling om man ingår i en arbetsgrupp där många bedöms högt, än om man jobbar i en verksamhet där kollegerna fungerar sämre. Detta eftersom en hög löneförhöjning för en person resulterar i en lägre löneförhöjning för dennes kollega. Enligt detta resonemang bör man centralt fördela pengarna efter de bedömningar som gjorts i hela verksamheten.

Det är vanligt att arbetsplatsombuden får ta del av chefens bedömningar efter lönesamtalet för att kunna bilda sig en uppfattning om huruvida dessa kan anses vara rimliga eller ej. I förhandlingarna går sedan fack och arbetsgivare igenom bedömningarna då förvaltningschef eller motsvarande ska kunna motivera dessa. I två fall närvarar lönesättande chef själv.

Bland de undersökta fallen har det varit vanligt att inslag av individuell lönesättning förekommit långt innan det att man har skapat ett system för hur detta ska gå till. Resultatet av enkätundersökningen visar att detta är vanligt. Se diagram 1. Hur och varför man låtit detta förekomma framgår inte av intervju materialet. Däremot framgår det tydligt att detta skapar stora problem för det fortsatta arbetet med individuell lönesättning. Detta problem behandlas vidare längre fram i rapporten.

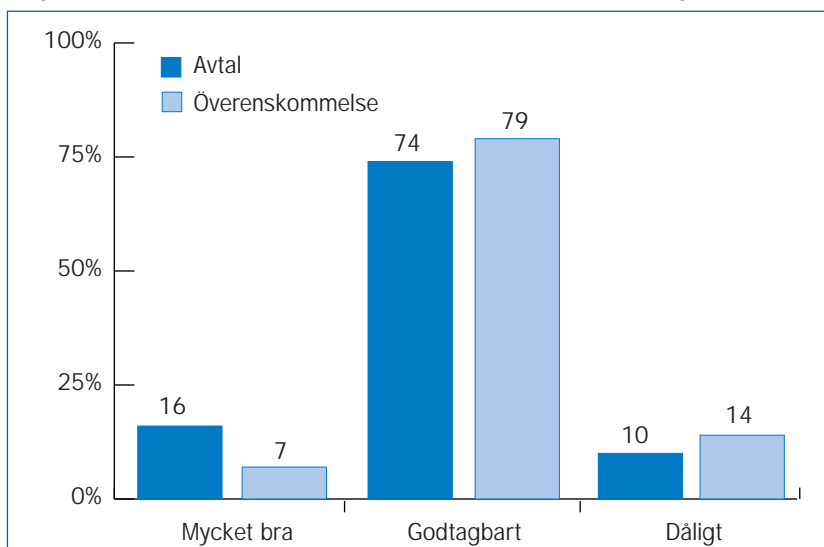
Vad tycker sektionsordförandena?

Enkätundersökningen visar att få ordförande i sektioner som har tecknat avtal om individuell lönesättning som tycker att avtalets utformning är dålig, tio procent. Det är heller inte särskilt många som tycker att avtalet är mycket bra, 16 procent. Se *diagram 4*. Den stora majoriteten tycker att avtalets utformning är godtagbar, 74 procent.

Siffrorna skiljer sig som synes för dem som har någon typ av överenskommelse i stället för ett avtal. Av dem tycker 7 procent att utformningen är mycket bra, 79 procent att den är godtagbar och 14 procent att den är dålig. Man är alltså generellt något mer missnöjd med utformningen av systemet.

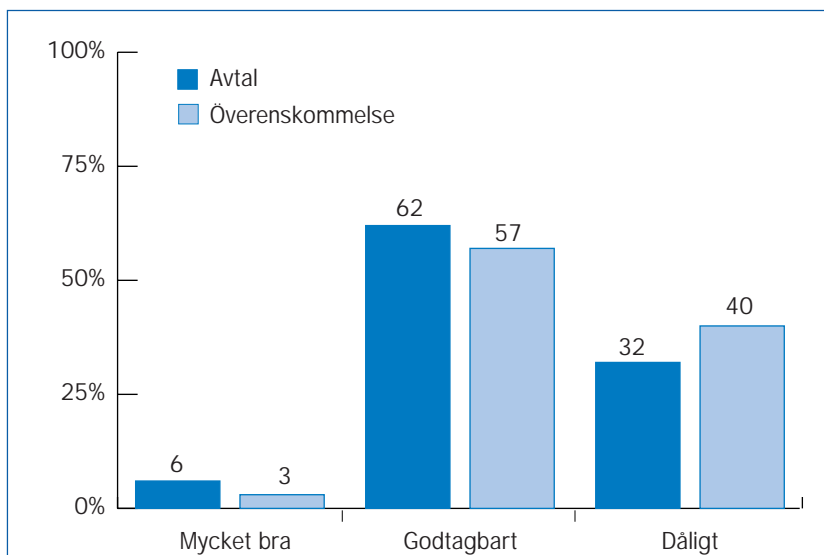
Hur systemen är utformade säger ju något om hur det är tänkt att de ska fungera. Men hur nöjd är man med hur de faktiskt fungerar i praktiken?

Diagram 4. Vad tycker sektionsordförandena om utformningen av avtalen respektive överenskommelserna om individuell lönesättning?



Skillnaden är markant. I *diagram 5* har stapeln för dåligt växt dramatiskt, hela 32 procent av dem som har avtal tycker att det fungerar dåligt i praktiken. Endast sex procent tycker att det fungerar mycket bra. Alla som tycker att avtalet fungerar mycket bra i praktiken tycker också att avtalets utformning är mycket bra och alla som tycker att avtalets utformning är dålig tycker också att det fungerar dåligt i praktiken. Förändringen för dem som har en

Diagram 5. Hur fungerar den praktiska tillämpningen av avtalen respektive överenskommelserna? Procentuell fördelning av sektionsordförandenas bedömningar.



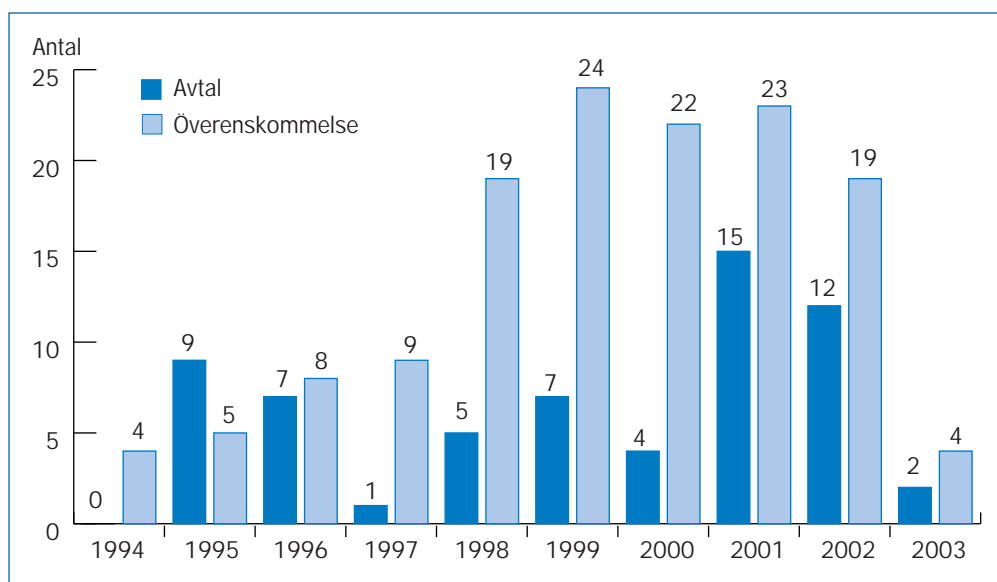
överenskommelse följer samma mönster, stapeln för mycket bra sjunker och stapeln för dåligt ökar.

Det finns ingen som tycker att det fungerar bättre i praktiken än i teorin. Det kan således vara värt att lägga ner mycket arbete på att utforma själva systemet. Skillnaderna mellan dem som har avtal och dem som har överenskommelser är återigen små. Men som tidigare är de som har en överenskommelse mindre nöjda än de som har avtal.

När?

Möjligheten att införa system med individuell och differentierad lönesättning har funnits sedan 1994. *Diagram 6* visar hur många avtal som har tecknats varje år sedan dess och hur många överenskommelser som har gjorts.²²⁾

Diagram 6. Antal avtal och överenskommelser som tecknats varje år sedan 1994 baserat på sektionsordförandenas enkätsvar.



²²⁾ Alla sektionsordförandena svarade inte på frågan om vilket år som avtalet/överenskommelsen tecknades. Totalt finns enligt undersökningen 70 avtal och 155 överenskommelser, vilket kan jämföras med 62 respektive 137 i diagram 6.

Processen

Hur det lokala lönesystemet för individuella löner arbetas fram har stor betydelse för hur det kommer att fungera. Det har betydelse för systemets legitimitet och systemets överlevnad.

Systemets legitimitet

Ett av syftena med den individuella lönesättningen är att skapa en dynamisk arbetsplats genom att ta tillvara och främja de anställdas engagemang och kunskap. För att få mer engagerade medarbetare som är villiga att ta ett större ansvar för verksamheten krävs att de också får vara delaktiga i utvecklandet av organisationen. Arbetet med att utveckla kriterier för individuell lönesättning är i allra högsta grad en del av detta, vilket Fürst konstaterar i sin studie.²³⁾

Ska man ha individbaserad lönesättning med kriterier som syftar till att på olika sätt mäta hur väl arbetstagarna utför sina arbetsuppgifter, är det väldigt viktigt att medarbetarna ställer upp bakom de kriterier på vilka denna bedömning ska basera sig. De ska dessutom vara väl insatta i vad systemet innebär och ha insikt i de många komplexa frågor som oundvikligen kommer upp i tillämpningen.

Bedömningar om hur väl någon utför sina arbetsuppgifter är subjektiva, vilket alla bör vara medvetna om, men det behöver inte betyda att de är godtyckliga. Har medarbetarna själva varit med och utarbetat kriterierna ökar förtroendet för systemet eftersom de fått vara med och bestämma vad som ska premieras och de har diskuterat frågorna ordentligt. Man kan dessutom anta att medarbetarna själva har en mycket god inblick i verksamheten och vad som är särskilt viktigt för att den ska fungera effektivt. Denna kunskap är naturligtvis lämplig att tillvarata.

Systemets överlevnad

Ett vanligt problem som ställer till det är personalomsättningen på arbetsgivarsidan, både på central nivå inom personalfunktionen och på arbetsplatsnivå då det gäller lönesättande chefer. Ständiga byten av personalchefer, förhandlingssekreterare eller motsvarande vittnar många av de intervjuade om. Dessa byten gör det svårt att få kontinuitet i arbetet med lönesättningen.

²³⁾ Fürst, sid 38.

Eftersom individuell lönesättning är en kontroversiell fråga, åtminstone inom Kommunals avtalsområde, är arbetet med att förankra idén hos medarbetarna något som kräver tid, tålamod och envishet. Byts då centrala personer i detta arbete ut så tar det ett tag innan arbetet kommer igång igen. "Vaddå ärva?", säger en sektionsordförande. "Det kan många tycka är lite knepigt."

På en ort som ingår i studien hade nuvarande personalchef innehaft sin post i två år. Innan det saknades personalchef i fyra år. "Det går inte att samarbeta med en arbetsgivare som inte finns", sade sektionsordföranden där som svar på frågan om varför man inte utarbetat något system lokalt för individuell lönesättning.

Även omsättning av chefer i första linjen skapar glapp. En ny chef har svårt att göra rättvisa bedömningar av sin personal. Det har varit vanligt att arbetsledare fått utbildning och information i ett tidigt stadium men att denna kunskap inte hålls uppdaterad och att nytillträdda chefer fått bristande utbildning i detta avseende. Det blir då upp till dem själva att hitta ett arbetsätt, vilket kan ta lång tid och innebära en viss omställning för personalen. Arbetet med att få systemet att fungera blir uppstyckat och det sker ingen utveckling i det.

Ofta, om inte i samtliga åtta fall, har Kommunal varit den mest drivande av parterna, något som bekräftas från arbetsgivarhåll. Det faktum att facket ofta får agera motor för ett fungerande lönesystem ifrågasätts av många inom förbundet, både av sektionsordförande och av arbetsplatsombud. Personalomsättning på den fackliga sidan borde kunna skapa samma problem som gällande personalchefer. Omsättningen på fackligt förtroendevalda har dock i de undersökta fallen varit betydligt lägre.

Systemet framstår som skört på så sätt att det är beroende av vissa personer för kontinuitet och konsekvens. Det är således viktigt att försöka stärka systemet så att det inte blir så personberoende. Det bästa sättet att göra detta är att se till att så många som möjligt involveras i processen med att arbeta fram, tillämpa och utveckla systemet.

Ett exempel

I en del av de undersökta fallen tycks det som om man i mycket stor utsträckning arbetat enligt den beskrivna logiken. Arbetet i en av de besökta sektionerna får tjäna som exempel.

Intervjuerna visar att samarbetet i denna sektion har fungerat bra mellan Kommunal och arbetsgivaren centralt och medarbetarna har engagerats i arbetet med att anpassa eller definiera kriterierna, ett arbete som också har tillåtit ta tid. Man har satsat mycket på information och använt arbetsplatsombuden som informationskanaler. Medarbetarna har diskuterat frågorna och cheferna har diskuterat frågorna. Kommunen har haft en drivande förhandlingssekreterare som har tryckt på ordentligt för att se till att lönesamtal verkligen genomförs. Men efter sju år tyckte man från Kommunals sida att systemet fortfarande fungerade så dåligt att det enda rimliga var att säga upp avtalet, trots att man arbetat med processen på ett så ambitiöst sätt.

De intervjuade identifierar ett antal faktorer som möjligen kan förklara varför det efter så pass lång tid fortfarande fungerade dåligt på de flesta arbetsplatser. Tre av dessa faktorer har med processen att göra.

Sektionsordföranden menar att förvaltningscheferna hamnat utanför. Att de blivit förbisedda trots att det är de som ska ha en uppfattning om varför arbetstagarna fått den löneförhöjning de fått. Förvaltningschefen har ju dessutom ett övergripande ansvar för hur arbetet med lönesättningen sköts ute i verksamheterna. I de studerade fallen har det varit vanligt att kunskapen, förståelsen och viljan försvinner någonstans mellan personalchefen och arbetsplatserna.

Att förvaltningscheferna blivit förbisedda skulle kunna vara en av anledningarna till att detta "hål" mellan personalfunktionen och verkligheten på arbetsplatserna uppstått i detta fall. Den andra anledningen är att man bytt förhandlingssekreterare ofta. En drev igenom det nya lönesystemet och jobbade väldigt hårt med det och efterträdarna har haft svårt att ta över. En tredje bidragande orsak kan ha varit att det har varit stor omsättning även på enhetschefer, framförallt inom äldre- och handikappomsorgen.

Trots att man arbetat så intensivt med förankringsprocessen i detta fall har man alltså misslyckats. Systemet har enligt Kommunals sektion i vissa delar av verksamheten tillämpats på ett sätt som inte varit i enlighet med systemets tanke och avtalets innehåll. Man menar att det inte fanns något initiativ ute, cheferna förväntade sig hela tiden direktiv, det blev aldrig den naturliga självgående process som man tänkt sig. "På något sätt fastnar det någonstans", summerade den nuvarande förhandlingssekreteraren frustrerat.

Processen i fallstudierna

Påståendet att delaktighet i utarbetandet av systemet spelar roll för systemets legitimitet får trots detta stöd i dessa fallstudier. Det har varit betydelsefullt för systemets legitimitet att medarbetarna fått vara med och definiera kriterierna och arbetsplatsanpassa dem. På frågan om de tycker att kriterierna är bra svarar flera anställda: "Ja, det är ju vi som har hittat på dem!". Har man varit med och formulerat kriterierna är man inte lika kritisk, de är ju resultatet av ens egen tankeprocess. Detta ser ut att gälla även då de övergripande kriterierna utarbetats centralt och man på arbetsplatsnivå arbetat med att definiera vad kriterierna ska stå för i den egna verksamheten. "Men det är svårt att få igång ett engagemang runt detta", säger en enhetschef och fortsätter "det är svåra frågor, det är abstrakt och det finns så lite tid".

En sektionsordförande understryker att hon tror att det i deras fall var mycket betydelsefullt att arbetsplatsombuden var med redan ifrån början i utvecklingen av systemet. De som var negativt inställda har då ändå kunnat vara med och påverka. Hon anser att det var viktigt att det inte var de som satt centralt och bestämde.

Generellt verkar samarbetet mellan arbetsgivarens personalfunktion och sektionsföreträdarna fungera bra i de undersökta sektionerna. Man har ofta en ganska tydlig bild av vad man vill och hur man ska komma dit. Sektionsföreträdarna ger intryck av att ha bättre koll på hur systemet fungerar ute på arbetsplatserna än vad personalcheferna har haft.

En vanlig kommentar från personalcheferna har varit att man väl får anta att det fungerar eftersom man inte hört något annat. Att detta antagande är felaktigt är något som snart blev tydligt under intervjuerna. "Jag har ingen lokal koll och jag har inte heller det uppdraget", sa en personalchef som intervjuades. Det är säkert riktigt, men bättre koll på hur det fungerar ute på arbetsplatserna skulle i samtliga fall behövas.

Att arbeta fram ett system för individuell lönesättning är en process som tar mycket tid i anspråk. Ska man ta hänsyn till det som ovan konstaterats om systemets legitimitet och överlevnad måste man också låta arbetet ta tid. Det gäller själva arbetet med att utarbeta ett system som är anpassat till de lokala förhållandena och arbetet med att vidareutveckla det och förändra det utifrån de erfarenheter som görs när det börjar tillämpas.

Det tar tid innan systemen börjar fungera. De sektioner som här undersökts närmare har arbetat med individuell lönesättning i mellan två till sju år, och ingenstans har de intervjuade ansett att man verkligen fått det att fungera i hela verksamheten. Således bör man fundera på hur man hanterar lönesättningen under tiden systemet växer fram. Helt kort kan konstateras att det inte finns någon skillnad i hur systemen arbetats fram mellan dem som formaliserat det i form av ett avtal och dem som stannat vid en överenskommelse.

Kommunikation och lönesamtal

Vad är ett lönesamtal?

Ett lönesamtal är ett enskilt samtal mellan lönesättande chef och anställd, där denne får reda på hur hennes/hans arbetsinsats har blivit bedömd. Chefen ska motivera sin bedömning och kunna tala om vad medarbetaren ska göra för att få en högre bedömning nästa gång. Man vill ofta betona att lönesamtalen inte är någon förhandling, förhandlar gör fortfarande facket och arbetsgivaren. Men lönesamtalet ska vara just ett samtal och medarbetaren ska ha möjlighet att föra fram sina åsikter om den egna arbetsinsatsen.

Varför är lönesamtalen så viktiga?

Lönesamtalen är kärnan i systemen för individuell lönesättning. Tanken är ju att lönen ska fungera som ett styrmedel, att möjligheten att få en bättre löneutveckling ska leda till en bättre arbetsinsats. Den anställde ska kunna påverka sin lön genom sättet på vilket hon/han utför sitt arbete. Lönesamtalen utgör nyckeln eftersom det är då man som anställd får reda på hur man har blivit bedömd och får en motivering till detta, samt vad man kan förändra för att få en högre bedömning nästa gång.

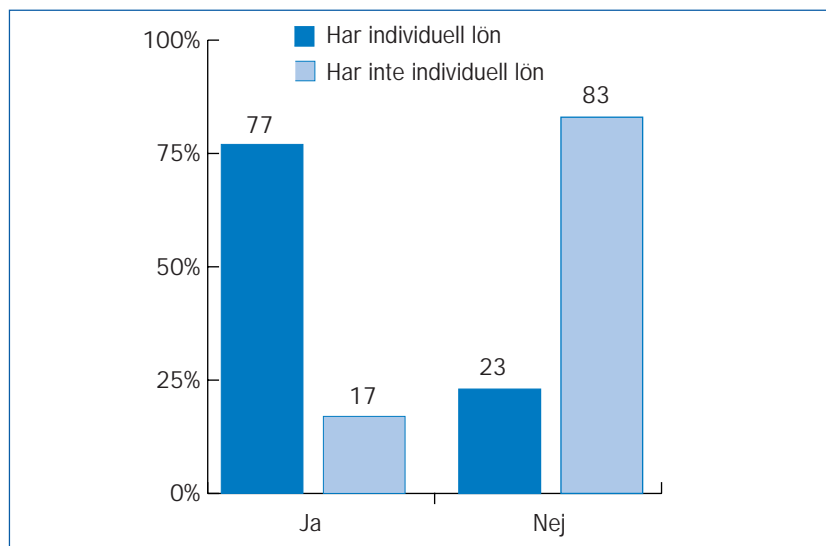
Förstår man inte på vilka grunder bedömningen av ens egen arbetsinsats gjorts, upplevs sannolikt systemet som orättvist och motivationen sjunker snarare än ökar. Den eftersträlvade effektivitetshöjningen uteblir. Resultaten av de intervjuer och enkäter som genomförts inom ramen för detta projekt bekräftar denna bild.

Vikten av lönesamtalen poängteras också i det centrala avtalet där det står att individuella samtal ska föras med arbetstagare om uppställda mål, resultat och med koppling till lön om man ska ha individuellt differentierade löner (se sid 11).

Så fungerar lönesamtalen

Enkätundersökningen visar att brister i lönesamtalen är mycket vanliga. 57 procent av de medlemmar som svarade på enkäten har haft lönesamtal någon gång och 43 procent har aldrig haft det. Om medlemmarna delas upp i två kategorier, de som lönesätts individuellt och de som inte gör det blir bilden mer informativ (*diagram 7*). I den

Diagram 7. Andelen medlemmar som uppger att de har haft lönesamtal någon gång.



första gruppen, de som lönesätts individuellt, har 77 procent haft lönesamtal någon gång, medan 23 procent aldrig haft lönesamtal.

Nästan en fjärdedel av dem som lönesätts individuellt har alltså aldrig haft ett enskilt samtal med sin chef där denne ger en förklaring till bedömningarna. Detta trots att reglerna om lönesamtal är tvingande. Individuell lön kan enligt det centrala avtalet inte sättas om arbetsgivaren inte håller lönesamtal under året.²⁴

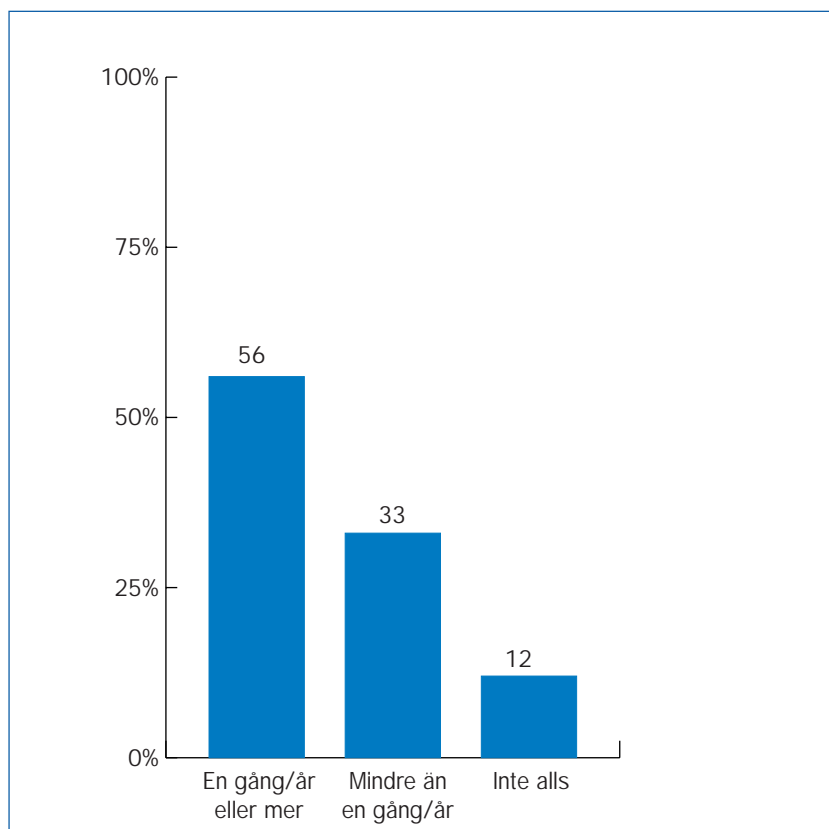
Det är däremot naturligt att väldigt få har haft lönesamtal bland dem som inte lönesätts individuellt, eftersom chefen då inte gör någon bedömning av medarbetaren som påverkar lönen. Det kan vara så att en del av de sjutton procenten som svarat att de har haft lönesamtal förväxlat det med utvecklingssamtal. Motsvarande kan då naturligtvis vara sant för dem som har individuell lön, vilket skulle betyda att något färre än vad som angetts verkligen haft ett lönesamtal.

Att man haft lönesamtal någon gång betyder inte att man har det ofta och regelbundet. Av dem som har individuella löner är det som framgår av *diagram 8* bara drygt hälften som arbetar på arbetsplatser där man har lönesamtal en gång om året. En tredjedel har lönesamtal mer sällan än en gång om året och var åttonde arbetar på en arbetsplats där lönesamtal överhuvudtaget inte förekommer.

Intervjuerna bekräftar bristerna vad gäller lönesamtal. För det första genomför alltså långt ifrån alla chefer lönesamtal. I de flesta fall som här undersökts har det varit svårt att få detta att fungera på

²⁴ Hur får jag högre lön?

Diagram 8. Hur ofta hålls lönesamtal på din arbetsplats? Svar från de medlemmar som uppgett att de har individuell lön.



många arbetsplatser. Den vanligaste förklaringen är att cheferna inte anser att de hinner med att hålla lönesamtal, t ex för att de har en alldeles för stor grupp att lönesätta.

Flera sektionsordförande menar att det finns en ovilja mot att genomföra lönesamtal som bottnar i okunskap. Man hävdar också att vissa chefer ogillar tanken på att differentiera inom gruppen, medan andra gärna differentierar utan att hålla lönesamtal och ge ordentliga motiveringar till de bedömningar som de gjort. Andra sektionsordförande menar att det inte har varit några större problem att se till att lönesamtal genomförs, utan att problemet snarare är att kvaliteten på samtalen varit alltför låg. Lönesamtalen hastas igenom och är ostrukturerade. Medarbetarna får inte klart för sig vad det handlar om och sektionsordförandena hävdar också att det är vanligt att cheferna inte törs stå för sina bedömningar.

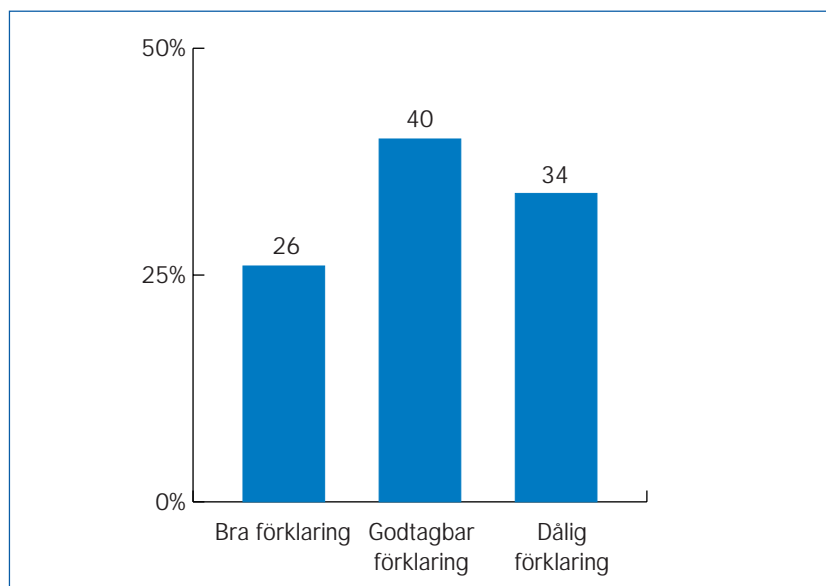
I samtliga fall som här undersökts där man har system för individuell lönesättning finns det dock chefer som sköter det hela på ett sätt som sektionsföreträdare och personalchefer bedömer som

seriöst. Man är ute i god tid, utgår i samtalet från kriterierna och ger tydliga motiveringar till de bedömningar man gjort. Sektionsordförandena är ofta särskilt förtjusta när lönesättande chef låter medarbetarna göra en självskattning och sedan jämför varandras bedömningar och samtalar utifrån det. Dessa chefer förklarar också hur lönesättningen går till och att endast en liten del av lönen är beroende av den individuella prestationen.

Ett antal frågor som syftar till att mäta kvaliteten på lönesamtalen ställdes också i medlemsenkäten. På frågan om hur väl medlemmarna tyckte att deras chef lyckats förklara det individuella påslaget svarade 26 procent att de tycker att de fått en bra förklaring, 40 procent att de fått en godtagbar förklaring och 34 procent att de fått en dålig förklaring. (Se *diagram 9*)

Man skulle kunna tänka sig att bedömningen av chefens förklaring egentligen baseras på huruvida man själv gör en annan bedömning av sin egen prestation. I stor utsträckning är det så att om man tycker att man fått en bra förklaring av sin chef så anser man också att denna förklaring stämmer väl överens med den egna uppfattningen. Anser man att chefens förklaring varit dålig tycker man också att den stämmer dåligt överens med ens egen bedömning. Ändå avviker hela 30 procent från det förväntade mönstret här. Exempelvis så tycker 28 procent av dem som anser att de har fått en bra förklaring av sin chef, att överensstämmelsen med den egna

Diagram 9. Hur var chefens förklaring till det individuella påslaget? Procentuell fördelning av medlemmarnas enkätsvar.



uppfattningen är godtagbar eller dålig. Det betyder således att värdena i diagrammet inte enbart är en spegling av om man tycker att man fått den bedömning som man själv tycker att man är värd.

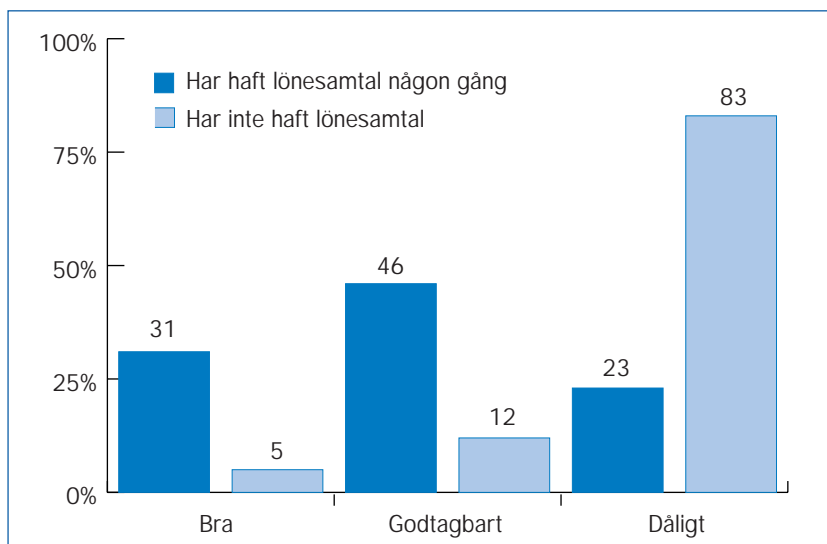
Enkätundersökningen visar också att lönesamtalen är viktigt för medarbetarens förståelse för den egna bedömningen. I intervjuerna har en del chefer menat att lönesamtalen inte är nödvändiga eftersom man kan förmedla denna information till medarbetaren på andra sätt. Men enkäten visar att detta inte stämmer.

De som har haft lönesamtal anser i mycket större utsträckning än de som inte har haft lönesamtal att de fått bra eller godtagbara förklaringar till det individuella påslaget av sin chef. Totalt 77 procent av dem som har haft lönesamtal tycker att de fått en bra eller godtagbar förklaring, medan motsvarande för dem som inte haft lönesamtal endast är 17 procent (*diagram 10*).

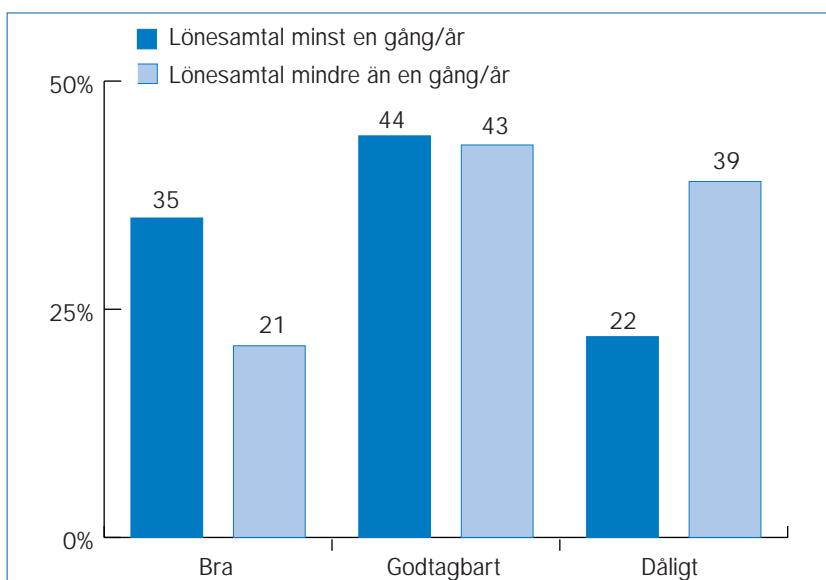
Statistiken visar också att kvaliteten på samtalen bedöms som högre där man har lönesamtal regelbundet en gång om året, så som det centrala avtalet avser. Fler av dem som har samtal en gång om året tycker att de fått bra förklaringar av sin chef och färre tycker att de fått dåliga förklaringar jämfört med dem som har samtal mindre än en gång per år (*diagram 11*).

Medlemmarna har också fått svara på frågan om de tycker att lönesamtalen fungerar bra eller inte. Detta är en samlad bedömning som kan tänkas inbegripa både aspekter om kvaliteten på samtalen,

Diagram 10. Hur var chefens förklaring till det individuella tillägget? En jämförelse mellan de medlemmar som har haft lönesamtal någon gång och de som aldrig har haft lönesamtal. Procentuell fördelning av medlemmarnas enkätsvar.



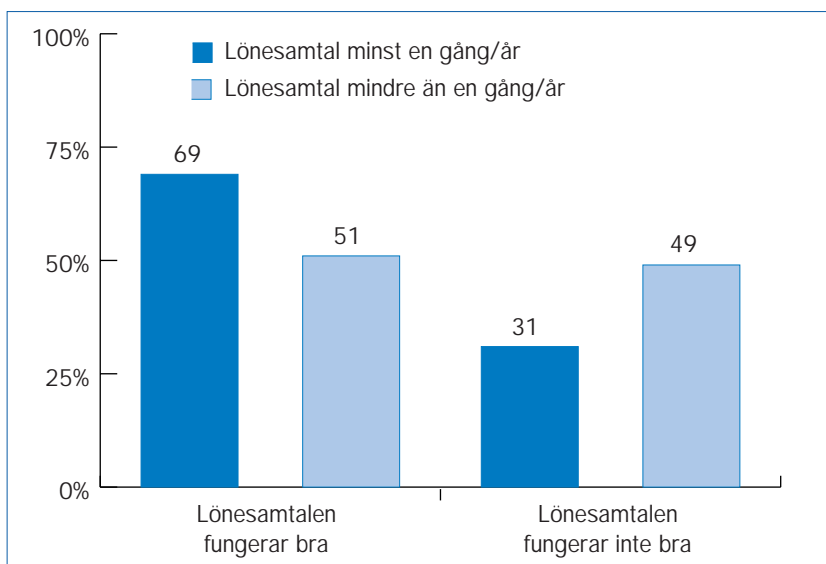
**Diagram 11. Hur var chefens förklaring till det individuella lönetillägget?
Jämförelse mellan medlemmar som har lönesamtal olika ofta.
Procentuell fördelning.**



om de återkommer regelbundet, mm. Som framgår av *diagram 12* så anser nästan 70 procent av dem som har lönesamtal minst en gång per år att de fungerar bra och drygt 30 procent att de inte fungerar bra.

Bland dem som har lönesamtal mindre än en gång per år är det nästan lika många som tycker att de fungerar bra som inte tycker det. Det är också så att de som haft sitt senaste samtal nyligen tycker att de

Diagram 12. Fungerar lönesamtalen bra? Jämförelse mellan medlemmar som har haft lönesamtal olika ofta.



fått en bättre förklaring än de som inte haft lönesamtal under det senaste året. För systemets legitimitet är det alltså viktigt att samtal hålls regelbundet.

Att få lönesamtalen att fungera i hela verksamheten har varit det stora problemet i de flesta sektioner som undersökts närmare i denna studie. Oftast är problemet att många chefer helt enkelt inte genomför samtal med sina anställda. Men i vissa fall har man ganska snart nått en nivå där så många som 90 procent av de anställda har haft lönesamtal. Då har man gått ut hårt från arbetsgivarhåll och sagt att det räknas som arbetsvägran att inte genomföra lönesamtal. I dessa fall har man i stället ansett att kvaliteten på samtalen är låg och att detta utgör det största problemet.

I det fall som tidigare beskrivits där sektionen till slut valde att säga upp avtalet var representanter från både arbetsgivare och fack eniga om att lönesamtalen aldrig låg i den vanliga driften. ”Man blev tagen på sängen varje år när vi begärde in pappren”, berättar sektionsordföranden och konstaterar att: ”det har varit jättesvårt att få in den här cykeln, lönesamtalet har inte varit ett naturligt samtal”.

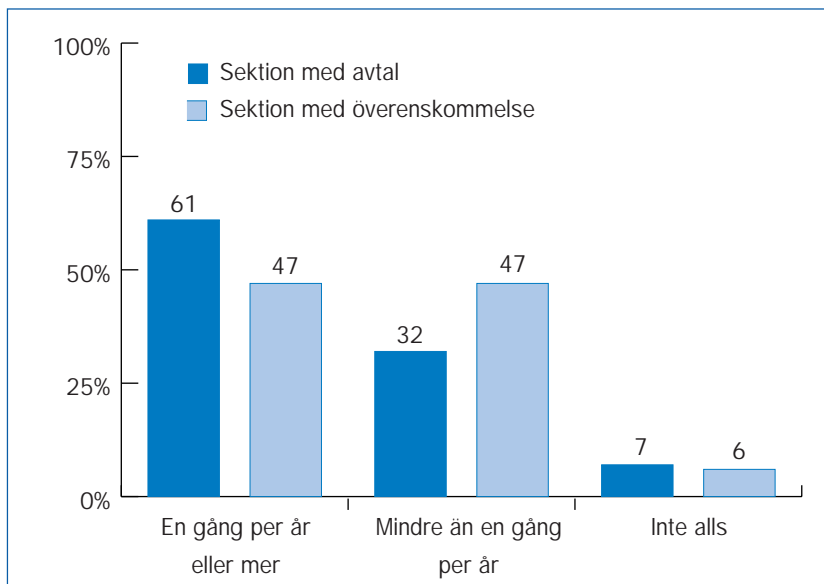
Strategin från Kommunals håll har i samtliga undersökta fall varit att inte godkänna någon individuell fördelning där lönesamtal inte genomförts och där i stället lägga ut ett generellt påslag. Detta har ofta skett med medhåll av personalfunktionen som också ser det som ett bra sätt att sätta tryck på cheferna.

Sektionerna och lönesamtalen

För att komplettera medlemmarnas bild av hur det fungerar med lönesamtal där man arbetar med individuell lön ställdes ett antal frågor om detsamma även till sektionsordförandena. De har fått göra en uppskattning av hur det fungerar i den sektion de företräder. Detta är alltså inte ett lika finkänsligt mått utan syftar mer till att ge en helhetsbild av hur det ser ut i sektionerna. Svarsfrekvensen var mycket hög, hela 94 procent att jämföra med 64 procent bland medlemmarna. Det kan därför vara intressant att se om sektionsordförandenas bild förstärker resultatet av medlemsenkäterna. Ytterligare ett syfte med detta avsnitt är att se om det är någon skillnad mellan de sektioner som har avtal om individuell lön och de som har en mindre formell överenskommelse.

I sektioner med avtal är det betydligt fler som har samtal minst en gång om året än i de sektioner som har en överenskommelse, det

Diagram 13. Hur ofta genomförs lönesamtal i sektionerna? Procentuell fördelning av sektionsordförändenas uppskattningar.



skiljer 14 procentenheter (*diagram 13*). Man har alltså samtal mer sällan där man har en överenskommelse. En jämförelse med medlemmarnas svar i *diagram 8*, visar att antalet som inte har lönesamtal alls på arbetsplatsen (av dem som lönesätts individuellt) är betydligt högre än vad sektionsordförändenas uppskattning tyder på. Detta visar tydligt det som konstaterades inledningsvis, att sektionsordförändenas svar ger en grövre bild, eftersom de bygger på uppskattning av situationen i sektionen som helhet.

Diagram 14. I hur stor utsträckning fungerar lönesamtalen bra i sektionen? Procentuell fördelning av sektionsordförändenas uppskattningar.

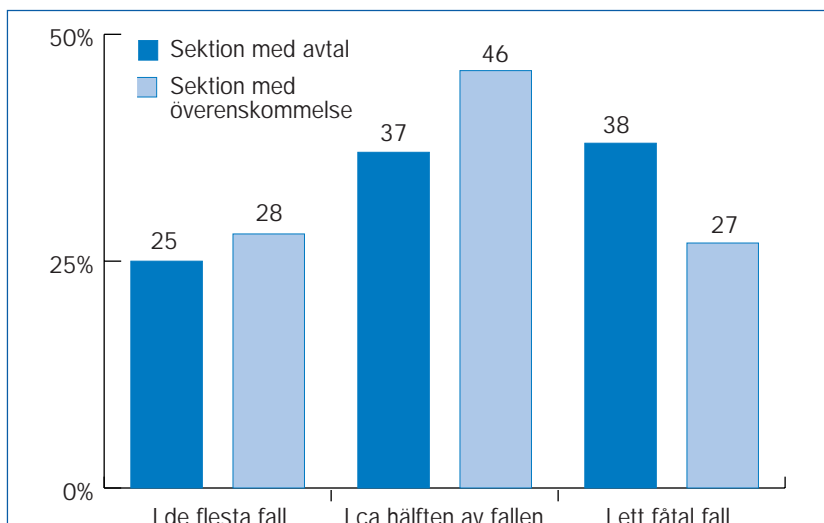
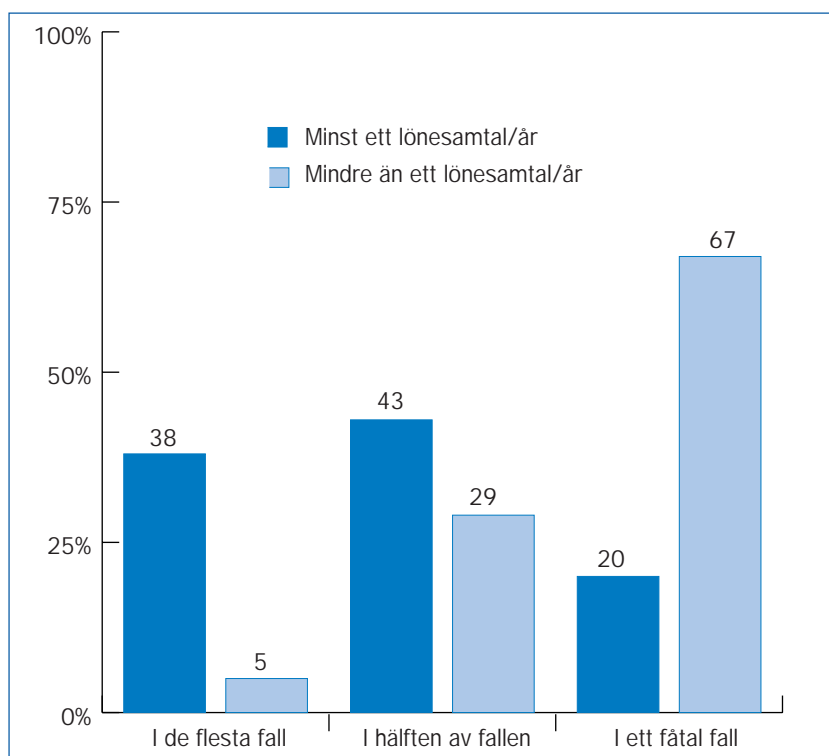


Diagram 15. I hur stor utsträckning fungerar lönesamtalen bra? En jämförelse mellan sektioner som har avtal och överenskommelse. Procentuell fördelning av sektionsordförandenas uppskattningar.



På frågan om i hur stor utsträckning samtalen fungerar bra är sektioner med överenskommelse mer positiva än sektioner med avtal. Det är betydligt vanligare att de som har avtal bedömer att samtalen fungerar bra endast i ett fåtal fall, det skiljer 11 procentenheter. Om detta verkligen beror på att lönesamtalen fungerar bättre i dessa sektioner, eller om det är så att man ställer högre krav på samtalen där man har avtal går det inte att dra några slutsatser om utifrån det tillgängliga materialet.

Medlemsenkäten visade att de som har samtal en gång om året också är mer nöjda med kvaliteten på samtalet än de som har lönesamtal mer sällan. Detta samband bekräftas av sektionsordförandena. I de sektioner där man håller samtal en gång per år bedömer man att kvaliteten är högre än i de sektioner där man håller samtal mer sällan (*diagram 15*).

Att bli bedömd

Individuell och differentierad lönesättning innebär att den anställde blir bedömd på ett annat sätt än tidigare och att denna bedömning

kopplas till lön. Detta kan naturligtvis vara känsligt, men de som intervjuats har inte tyckt att det har varit obehagligt att bli bedömd utifrån kriterierna. Man har kanske varit lite nervös inför sitt första lönesamtal, men det har släppt efter något år när man tycker att man vet vad det handlar om.

En vanlig oro är att man tror att det är de som syns och hörs som ska få störst löneförhöjning, medan de som knotar på i det tysta ska bli bortglömda. Cheferna som intervjuats verkar dock väl medvetna om faran i detta och säger att det är sådant som man får vara uppmärksam på. De flesta medarbetare tycker dessutom att deras chefer lyckats rätt så bra i sin bedömning av dem själva. Några berättar att de blivit förvånade över att deras chefer träffat så rätt. De trodde inte att chefen hade någon vidare koll, eftersom de ju sällan är ute i verksamheten.²⁵

Medlemmarna har också berättat om kolleger som anser att de har blivit felaktigt bedömda. Men de menar att detta är medarbetare som faktiskt inte är så duktiga på det som kriterierna avser att mäta. "De som tjänar på systemet gillar det, de andra gillar det inte" säger en man som arbetar inom tekniska förvaltningen. "Det är klart att det är jobbigt att få höra att man inte är så bra när man aldrig fått höra det tidigare /.../ och så ska lönen vara beroende av det", säger en sektionsordförande.

Några sektionsordförande tar dock upp exempel på bedömningar som fått dem att baxna. Snäll och trevlig är ett sådant exempel. "Det ska jag väl inte få lön för! Det ingår ju i mitt anställningsavtal!" Även om många intervjuade anser att deras chef träffar förvånansvärt rätt i bedömningarna, så anser ändå de flesta att en chef aldrig kan ha tillräckligt med information för att kunna göra helt rättvisa bedömningar. Men de hamnar ganska nära ändå och det anses vara acceptabelt.

Inte heller de lönesättande chefer som intervjuats tror att de kan göra helt rättvisa bedömningar. Fyra av cheferna som intervjuats anser att det är svårt att göra bedömningarna, tre anser att det är ganska lätt. De förra är samtliga kvinnor, de senare är samtliga män. Cheferna menar att de får använda sig av de metoder som finns för att göra en så rättvis bedömning som möjligt. Det är så mycket man ser även om man inte hela tiden befinner sig ute i verksamheten med de anställda, menar en chef.

²⁵ De medarbetare och arbetsplatsombud som ingått i denna studie kan inte antas vara representativa för samtliga anställda utan tjänar som exempel på hur det kan fungera.

Att det rör sig om så lite pengar anser många chefer är ett problem. "Att betygsätta folk, med allt vad det betyder av besvikna medarbetare, och så skiljer det hundra spänn! Det har rört sig om struntpengar!" säger en enhetschef och många är inne på samma linje. Man menar att bedömningarna kan skapa oro och dålig stämning på arbetsplatsen och det är det inte värt när det rör sig om så lite pengar. Men ett av de intervjuade arbetsplatsombuden, som själv fått upp sin lön rejält under tiden med individuell lönesättning, drar motsatt slutsats. Han önskar att det rörde sig om mindre summor, eftersom han tycker att det har varit jobbigt att kollegerna ifrågasatt hans relativt höga löneförhöjningar.

En annan fråga som man ofta inte har klart för sig och som därför bör diskuteras är om det är den "faktiska" arbetsinsatsen eller utvecklingen i arbetet som ska bedömas. Bedöms medarbetarnas prestation i jämförelse med andra, eller i jämförelse med den egna tidigare arbetsinsatsen? Om det är den faktiska arbetsinsatsen som ska bedömas borde ju betyget bli olika högt för olika individer. Men kan samma person få högst varje år utan att det sker någon utveckling i dennes arbete? Blir man bättre på någonting bör man få ett högre betyg än man hade tidigare och motsvarande om man av någon anledning presterar sämre.

Enligt cheferna upplever medarbetarna det som en lönesänkning om de ett år får en lägre bedömning än de fått tidigare, och således också en lägre löneförhöjning.²⁶ Ett citat av en medarbetare som vid den senaste lönerevisionen fått en hög bedömning eftersom hon tagit initiativ till ett nytt arbetssätt får illustrera detta: "Jag vill verkligen ha en bra förklaring om jag får en lägre bedömning nästa gång. Jag måste ju upprätthålla det jag har dragit igång. Samtidigt förstår jag ju att samma personer inte alltid kan få."

En begränsad summa pengar leder till en konkurrenssituation inom gruppen. Detta kan möjligen undvikas om man fördelar pengarna på sektions- eller kommunnivå i stället för att varje grupp får de pengar de genererar. Det är i sin tur förknippat med andra problem som diskuterats tidigare.

Oro finns bland medarbetare och sektionsföreträdare för att samma personer ska få de högsta bedömningarna år efter år, av ren slentrian. Enhetscheferna är medvetna om denna problematik och säger att det naturligtvis kan vara svårt att verkligen se varje år för sig, men menar

²⁶ Om den blir lägre i kronor beror på hur mycket pengar man har att fördela just det året.

att man med ett sådant här system i alla fall har det med i tanken.

Några menar att man inte bedömer år från år egentligen, utan att det är tendenser på längre sikt som förändrar bedömningen av en medarbetare. En enhetschef uttryckte det så här: "När man jobbar inom sådana här yrken (vård, äldreomsorg) så har man ju personligheten som ett verktyg och den ändras ju inte år från år. Det ska till ganska radikala händelser om man ska bli mycket bättre eller mycket sämre". Detta skulle kunna mildra den oro som en del uttryckt om att ett dåligt år kan leda till att man straffas för det långt tid framöver. En personalchef kommenterar denna problematik: "Har man någon jämförbar person så ska man ligga i paritet med den personens lön också. Det ska ju inte vara så att man släpar efter för att man har haft ett dåligt år, det är inte tanken".

Alla chefer som intervjuats ser lönesamtalen som någonting positivt. Man ser dem som en möjlighet att sitta ned enskilt med var och en av sina medarbetare och samtala. Innan systemen med individuella löner drogs igång var även utvecklingssamtal ovanliga. Alla medarbetare och arbetsplatsombud som intervjuats har också varit positivt inställda till lönesamtalen även om de vittnar om att alla deras kolleger inte uppskattar lönesamtalen.

Könsaspekter

Av intervjuerna har framkommit att det finns en allmän föreställning om att kvinnor är sämre på att "ta för sig" än män. Man menar att män har lättare för att tala om vad de är bra på. I de sektioner som här studerats förekommer dock exempel både på att den individuella lönesättningen fungerar bäst i de mansdominerade yrkesgrupperna och på att det fungerar sämst inom dem. I båda fallen använder de intervjuade förklaringsmodeller som baserar sig på antaganden om typiskt "manliga" och "kvinnliga" egenskaper.

Resultaten från enkätundersökningen visar på mycket små skillnader mellan könen. Tidigare har Jan Wallenberg i en omfattande attitydundersökning visat att ungefär lika många män som kvinnor anser att skillnader i arbetsprestation bör ge skillnader i lön.²⁷ I medlemsenkäten som ligger till grund för denna undersökning ställdes inga frågor om medlemmarnas attityder till individuell lönesättning eftersom detta behandlats utförligt av Wallenberg.

²⁷ Wallenberg, Jan. *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar*. s12. Svenska Kommunalarbetsförbundet 2000.

Däremot ställdes ett antal frågor om hur man anser att lönesamtalen fungerar. Finns här några skillnader mellan könen?

Det visar sig att det finns skillnader mellan hur män och kvinnor upplever kommunikationen med sin chef, men de är små. En större andel av männen än av kvinnorna tycker att de fått en dålig förklaring till det individuella påslaget av sin chef. Det skiljer 6 procentenheter på denna punkt. De tycker också i större utsträckning att chefens motivering dåligt överensstämmer med deras egen uppfattning om den egna förmågan. När det gäller den samlade bedömningen av hur lönesamtalen fungerar finns dock ingen skillnad alls mellan könen.

Det faktum att Kommunals arbetsmarknad i stor utsträckning är könssegregerad ska här beaktas. Med en könssegregerad arbetsmarknad menas att män och kvinnor i stor utsträckning har olika yrken och finns inom olika sektorer. Som exempel inom Kommunals område kan äldre- och handikappomsorgen nämnas som en sektor som nästan helt domineras av kvinnor, medan yrken inom teknisk förvaltning i stor utsträckning domineras av män. Inom de mansdominerade sektorerna har man ofta en man som chef och inom de kvinnodominerade ofta en kvinna. Därför blir könsmaktsperspektivet inte lika intressant när det gäller upplevelsen av lönesamtalen.²⁸

Stora grupper

Alla intervjuade, oavsett var i verksamheten de befinner sig, tar upp problemet med de stora grupperna. Hur hinner cheferna med att ha lönesamtal och helst också medarbetarsamtal med åttio, nittio, ja kanske över hundra medarbetare? Har de tillräckligt god kännedom om sina anställda för att sätta individuella löner om grupperna är så stora? Samtliga intervjuade svarar nej på dessa frågor. Man menar att även om det finns undantag där lönesättande chef lyckas hantera stora personalgrupper på ett bra sätt, så är de stora personalgrupperna inom främst äldreomsorgen ett problem för den individuella lönesättningen. Ett logiskt resonemang, som dock inte får något starkt stöd i enkätundersökningen.

²⁸ Med könsmaktsperspektiv menas att man i en analys utgår från kvinnor och män som *grupper* och maktrelationerna mellan dessa grupper. Detta perspektiv skulle vara intressant att tillämpa när man studerar lönesättningen på en arbetsplats med både män och kvinnor för att se om det är så som många hävdar i intervjuerna, att män är bättre på att "ta för sig" och alltså gynnas i lönesättningen på grund av detta.

I medlemsenkäten ställdes en fråga om hur många medarbetare den tillfrågades chef har att lönesätta. I kombination med informationen om lönesamtal ger svaren möjlighet att undersöka huruvida det finns ett samband mellan gruppens storlek och hur väl lönesamtalen fungerar, där man tillämpar individuell lönesättning.

Tidigare i detta kapitel visade diagram 12 att de som har samtal ofta i större utsträckning anser att samtalen fungerar bra än de som har lönesamtal mer sällan. Resultaten från enkäten visar att de som arbetar i mindre grupper har lönesamtal oftare än de som arbetar i stora grupper. 59 procent av de medlemmar som finns i grupper med upp till 30 personer har lönesamtal minst en gång per år. Motsvarande andel bland dem som är fler än 70 personer är 47 procent, en skillnad på 12 procentenheter.

Bland dem som har samtal mindre än en gång per år skiljer det 11 procentenheter mellan de största och de minsta grupperna, de största grupperna har den större andelen. Samtalsfrekvens borde vara ett bra mått på om lönesamtalen fungerar bra eller inte och detta resultat tyder ju på att mindre grupper lämpar sig bättre i detta avseende.

Detta leder oss att tro att medlemmarna som arbetar i små grupper också skulle vara mer nöjda med hur lönesamtalen fungerar än de som arbetar i stora grupper. Men svaren på frågan om hur medlemmarna tycker att lönesamtalen fungerar visar inget sådant samband, varken positivt eller negativt. Huruvida de tycker att lönesamtalen fungerar bra eller inte verkar inte påverkas direkt av hur många anställda som chefen har att lönesätta.

Man skulle också kunna tänka sig att anställda i mindre grupper anser att de får bättre förklaringar till sina individuella påslag, men den tesen får inte heller något stöd i enkäterna. Andelen som tycker att de får bra förklaringar är ungefär lika stor i de mindre grupperna som i de större. Tvärt emot hypotesen så är det något färre som anser att de fått en dålig förklaring i de riktigt stora grupperna (>70) än i de mindre (<30). Det skiljer fem procentenheter.

Enkäterna ger således ett visst stöd för tesen att stora grupper har en negativ inverkan på kvaliteten på lönesamtalen, men detta stöd är mycket svagt. Vad som kan konstateras är att man har lönesamtal mer sällan i de stora grupperna och att regelbundna samtal är viktiga för att processen ska fungera.

46 procent av de tillfrågade som lönesätts individuellt har en chef som ska lönesätta färre än 30 medarbetare, 37 procent finns i en

grupp med mellan 30 och 70 medarbetare och 17 procent finns i grupper med över 70 medarbetare.

Trots att resonemanget endast får ett relativt svagt stöd av enkäten så får man nog ändå anse det vara rimligt att små grupper är lättare att hantera än stora vad gäller individuell lönesättning. Men det finns alltså andra faktorer som har betydligt större betydelse för medarbetarnas bedömning av hur bra de tycker att lönesamtalen fungerar.

Problemet med stora grupper erkänns även av representanterna på arbetsgivarsidan. På en ort hade man vidtagit konkreta åtgärder för att hantera problematiken med de stora grupperna och anställt tre nya chefer inom äldreomsorgen. Därmed hade ingen chef fler än 60 anställda att lönesätta, vilket man i och för sig fortfarande ansåg vara alldeles för mycket. Annars framkom under intervjuerna inga exempel på att man från arbetsgivarhåll gjort något konkret för att komma till rätta med detta problem. Personalchefen i den kommun där Kommunal valt att säga upp avtalet menade att man måste våga gå in på frågor om tid. En annan personalchef uttryckte ingen förståelse för att man inte skulle ha tid att genomföra lönesamtal: "Då får man väl organisera om verksamheten!".

På några orter berättade de lönesättande cheferna att de tog hjälp av medarbetare med någon typ av övergripande ansvar för att genomföra lönesamtal eller diskutera bedömningar. En chef ansåg att detta har fördelen att risken för godtycklighet i bedömningarna minskar om det är fler som gör dem och sedan diskuterar med varandra. En annan ansåg att det inte alls kändes rätt att fråga kolleger "vad de tycker om Lisa". Formaliserar man detta som i det första fallet bör dock inte detta vara något problem.

Exempel på chefer som hanterat mycket stora grupper på ett bra sätt har framkommit, vilket ju också resultatet från enkäterna tyder på. Men frågan om vilka krav ett system för individuell och differentierad lönesättning ställer på organisationen måste hanteras för att inte förtroendet för systemet ska skadas. Har man en organisation där en enhetschef ansvarar för lönesättningen av ett mycket stort antal individer, måste arbetet med detta anses som en central arbetsuppgift och tillåtas ta tid i anspråk. Andra arbetsuppgifter måste då kanske delegeras ut. Löne- och utvecklingssamtalen blir ju än viktigare i dessa stora grupper då sannolikt cheferna än mer sällan har möjlighet att i andra sammanhang samtala med sina medarbetare. En sektions-

ordförande använder detta som argument till varför det är så viktigt att löne- och utvecklingssamtalen hålls vid olika tidpunkter.

Praktiska frågor om tid och organisation måste tas upp och det är viktigt att arbetsgivaren också är beredd att hantera dessa problem. Annars hotas hela systemet med individuella löner.

Legitimitet

En förutsättning för att ett lönesystem ska fungera är att det accepteras av de flesta som arbetar inom det. Den individuella lönesättningens legitimitet ifrågasätts på främst fem punkter: den praktiska tillämpningen av kriterierna, avsaknaden av regler, chefernas förutsättning och förmåga, snedsitsarna och att det är mycket arbete för lite pengar. Detta kapitel behandlar dessa punkter.

Kriterierna – kan man mäta empati?

I de undersökta fallen har man på arbetsplatserna oftast varit ganska nöjd med kriterierna och det som de avser att värdera, särskilt på de ställen där man har arbetat med att arbetsplatsanpassa dem. En anställd som intervjuades sade att hon tycker att kriterierna är bra eftersom ”det är någon ordning på grejerna, och då blir det en professionalism i jobbet./.../ Att vi är proffs på det vi gör.” Detta är också en av de slutsatser som Fürst drog i sin studie från 1998, att kvinnor inom vården i inledningsskedet ofta var positiva till den individuella lönesättningen eftersom den synliggjorde de krav som ställs på deras arbete.²⁹

Ingen anställd eller arbetsplatsombud har uttryckt sig kritiskt om kriterierna som sådana, den kritiken står i stället sektionsordförandena för. Framför allt är det individbaserade kriterier som de ifrågasätter, som till exempel empati. ”I dag är jag jätteempatisk, i morgon är jag oempatisk” säger en sektionsordförande och tar hemtjänsten som exempel, där cheferna sällan träffar sina medarbetare. ”Man kan aldrig i livet mäta empati med brukaren!”, utbrister hon indignerat och menar att eftersom chefen aldrig finns med där den anställde utför sitt jobb, måste hon eller han förlita sig på att någon annan talar om hur medarbetaren varit mot brukaren. ”Och då tycker jag inte att det blir som det står”, konstaterar ordföranden.

Användningen av ordet ”mäta” tyder på att man fäster stor vikt vid att systemen ofta bygger på en bedömning som ska vara relativ, att man alltså får någon typ av betyg i hur man uppfyller varje kriterium. De individbaserade kriterierna bygger på att man kan uppfylla dem i större eller mindre utsträckning. Detta betyder således att en chef ska kunna bedöma huruvida en medarbetare är mer empatisk än en

²⁹ Fürst Löneutveckling...s 43.

annan och ofta också kvantifiera skillnaden emellan de två genom att exempelvis ge den ena betyget två och den andra betyget fyra.

Fler av de intervjuade än den citerade sektionsordföranden ovan har ifrågasatt om detta är möjligt, men de menar då att kriterierna ska tjäna som underlag för en bedömning och att man inte ska fastna i siffror, betyg eller skalor, utan att huvudsaken är att man kan ge en vettig förklaring till sin bedömning. Kritiken är inte mindre intressant för det.

Personalchefen på samma ort som den kritiske sektionsordföranden tycker att cheferna har fastnat i kriterierna, att de inte haft en tillräckligt flexibel inställning till dem. Man måste på arbetsplatsen ta ansvar för att definiera och anpassa kriterierna till den egna verksamheten, tycker hon.

Vad är det som värderas högt, egentligen?

En typ av kritik mot kriterierna som har framkommit under intervjuerna har alltså handlat om kriteriernas mätbarhet och har förts fram av sektionsordförandena. De har ifrågasatt de individbaserade kriterierna och i ett fall gått så långt att man vill ta bort samtliga kriterier som syftar till att värdera hur en medarbetare utför sina arbetsuppgifter och endast bedöma sådant som är positionsbaserat.

Men det finns också exempel på att man tycker att fel saker värderas högt i den praktiska tillämpningen av kriterierna. Framförallt en medlem som intervjuats ifrågasatte värderingen av en kollegas arbetsinsats, en kollega som under flera år fått en mycket hög bedömning. Det var känt att en anledning till att kollegan bedömts så högt var att hon ofta ryckte in när hjälp behövdes på andra håll i verksamheten, vilket ju betydde att hon var både flexibel och mångkunnig. Men det betydde också att hennes medarbetare under tiden fanns kvar på arbetsplatsen med en ännu tyngre arbetsbörda. "Vi var ju kvar och gjorde det vi var anställda för", berättar medarbetaren i intervjun och tycker att det är fel att det inte värderas lika högt. Detta är en typ av problem som man bör vara uppmärksam på, främst gällande positionsbaserad lönesättning, vilket tidigare konstaterats i denna rapport.

Sjukdom påverkar prestationen

En annan sektionsordförande tar upp hur sjukdom kan komma att påverka bedömningarna. Hon tar kriteriet flexibilitet som exempel:

”Det kanske inte är så lätt att vara flexibel om man varit utbränd.” Personalchefen på samma ort knyter an till detta och diskuterar hur den produktivitetssänkning ska hanteras som kan bli resultatet av att en anställd är eller har varit sjuk. Ska man bli straffad för att man inte orkar hålla samma tempo? ”Det är ju en lägre prestation, men prestationssänkningen beror ju på någonting som man egentligen inte kan påverka. Hur hanterar man det?”, frågar sig personalchefen.

Man kan tycka att detta problem liksom många andra som tas upp i denna studie är små problem, som borde kunna lösas relativt enkelt i de enskilda fallen. Men man bör nog vara försiktig med att avfärda denna typ av frågeställningar. Har inte diskussioner förts om hur man ska lösa problem av olika slag som kan uppkomma, skapas en känsla av osäkerhet som i kombination med andra faktorer kan bidra till att undergräva förtroendet för systemet. Diskussion skapar också insikt om de komplexa frågor man ställs inför när man arbetar med ett system av denna typ.

Regler saknas

Under rubriken *Så ser systemen ut* konstateras att individuell lönesättning förekommer i över en fjärdedel av sektionerna utan att fack och arbetsgivare kommit överens om ett system för detta. Av de sektioner som här studerats närmare har samtliga som har individuell lönesättning avtal eller en mindre formell överenskommelse för detta.

Men under intervjuerna har det framkommit att man på flera håll tillämpade individuell lönesättning tidigare, även innan man utarbetat ett system för det. De anställda inom dessa verksamheter upplevde då den individuella lönesättningen som fullständigt orättvis och godtycklig och var mycket kritiska mot hur lönepolitiken förts tidigare. De hade inte någon förståelse för lönesystemet och förstod inte varför pengarna fördelades som de gjorde eftersom inga lönesamtal genomfördes. Cheferna hade inget att stödja sig på när de gjorde sina bedömningar. Den orättvisa som de anställda upplevde lever kvar och skapar skepsis mot all individuell lönesättning. I dessa fall har ordentligt utarbetade system med fastslagna kriterier mottagits väl. Man menar att det i alla fall inte kan bli sämre och välkomnar kriterier som ett sätt att få systematik i det hela. ”...då hoppas man ju att det inte ska ske någon orättvisa”, säger ett arbetsplatsombud och fortsätter: ”Jag tror att de flesta är väldigt oroliga”.

Chefernas förutsättningar och förmåga

Tillämpningen av kriterierna borde inte behöva innebära något större problem så länge cheferna håller sina lönesamtal och då ger bra motiveringar till sina bedömningar. På detta område är dock bristerna uppenbara – lönesamtalen fungerar inte, vilket allvarligt skadar systemets legitimitet.

Det är vanligt att man ifrågasätter om närmaste chef verkligen har förutsättningar för att klara av att sköta ett system för individuell lön på ett bra sätt. De flesta sektionsordförande uttrycker skepsis inför chefernas kompetens. De talar om dåliga chefer och att det på de arbetsplatser där den praktiska tillämpningen av den individuella lönesättningen brister ofta finns brister även i andra avseenden. De menar att det självklart finns många bra chefer, som även är duktiga på att sköta den individuella lönesättningen, men att det också finns många dåliga.

Ingen direkt kritik framförs dock av sektionsordförandena mot arbetsgivarna om att de inte skulle ha erbjudit tillräckligt med utbildning i lönesystemet. Däremot har det framkommit att man på vissa håll varit dålig på att utbilda nya chefer ordentligt i lönesättning. Medarbetarna tror inte heller att cheferna egentligen har förutsättningar för att sätta rättvis lön, vilket diskuterades i avsnittet om lönesamtalen. ”Men”, säger en sektionsordförande, ”det kan ju inte vara någon annan som har den kunskapen”.

Ute på arbetsplatserna har flera av de intervjuade sagt att detta system kräver trygga och harmoniska personalgrupper. ”Det är ju klart att man jämför sig med varandra”, säger en medarbetare. ”Men det känns inte otrevligt eller så. Men vi har en bra arbetsgrupp. I en dålig grupp så måste det ju vara fruktansvärt”, tillägger hon. En chef poängterar att man inte får hamna i situationer där arbetskamrater blir osams och försöker ta varandras arbetsuppgifter. Detta skulle kunna vara en fara där man har positionsbaserad lönesättning.

Många av de intervjuade menar att cheferna inte har förutsättningar för att sköta detta på ett bra sätt. Innan man inför ett system för individuell lönesättning måste man se till att ha välutbildade chefer som prioriterar sin personal och som har tid att utföra de arbetsuppgifter som systemet ålägger dem att utföra, samt att grupperna inte är alltför stora. Tillåts lönesättningen fungera dåligt under ett par år försvinner sannolikt det förtroende medlemmarna inledningsvis hade, missnöjet tilltar och den individuella lönesättningen

framstår som orättvis. Det tar lång tid att vända det missnöjet till förtroende.

Snedspotsar

Det är också viktigt att man vet hur lönerna ser ut när man går in i ett sådant här system. Det kan vara lämpligt att göra någon typ av lönekartläggning för att se om någon ligger fel. Individuell lönesättning bygger på en medvetenhet om lönen bland medarbetarna och leder till att man ifrågasätter sin lön och jämför sig med andra.

För att den individuella delen av lönesättningen ska fungera som det incitament det är tänkt, är det viktigt att snedspotsar och andra felaktigheter tagits bort så att man har en grund att stå på som är jämförbar med andra. Annars finns risken att hela systemet inte upplevs som legitimt, exempel på det framkommit i dessa fallstudier. Man bör också vara vaksam på om och hur sjukskrivningar kan tänkas påverka lönesättningen.

Mycket arbete för lite pengar

Den sista punkten är inte så mycket att diskutera. Individuell lönesättning tar mycket tid i anspråk och det kan leda till både missnöje och glädje. Som tidigare nämnts uttrycker flera chefer en frustration över att de har så små summor att fördela mellan medarbetarna. De frågar sig om det är värt att göra någon ledsen för att någon annan ska få hundra kronor mer i månaden. Man måste ta ställning till om man tycker att det är värt pengarna. Alternativet är att arbetsgivaren skjuter till mer pengar.

Några ord om attityder

Fallstudierna ger ingen anledning att ifrågasätta resultatet av Wallenbergs undersökning som visar att en majoritet av Kommunals medlemmar är för någon typ individuell lönesättning. Snarare stöder en del resonemang Wallenbergs slutsatser.³⁰

Många av de intervjuade på olika positioner säger att medlemmarna i enskilda samtal stöder idén att alla inte automatiskt ska ha samma lön för att de tillhör samma yrkesgrupp, utan att man ska kunna påverka sin lön genom sin arbetsprestation. Det är däremot så

³⁰ Wallenberg, Jan. Hur ser Kommunals medlemmar på löner och arbetsplatsförhållanden? Svenska Kommunalarbetsförbundet 2002.

att man i grupp ofta uttrycker en negativ attityd. Förklaringen till detta skulle kunna vara att man inför de andra inte vill framstå som om man tror att man är en av dem som kommer att tjäna på systemet, att man inte vill att andra ska tro att man anser sig vara mer värd än sina kolleger. Exempel har framkommit på arbetsplatser där de som varit mest högljutt negativa till individuell lön vid införandet har varit de som har fått de högsta bedömningarna.

Uppnådda resultat

Vilka resultat har uppnåtts? En förhoppning från Kommunals sida var att lokala system för individuell lönesättning skulle ge mer pengar än det centrala avtalet föreskriver. Kommun- och landstingsförbunden hoppades på större lönespridning inom yrkena. Gemensamma mål har varit att öka motivationen hos de anställda och att detta ska leda till en effektivisering av verksamheten samt att den enskildes möjligheter att påverka sin lön ska öka. Hur har det då gått?

Mer pengar?

Det är vanligt att man förväntar sig att individuell lönesättning ska göra arbetsgivaren villig att lägga mer pengar på löneförhöjningar, eftersom de vet att en större del av dessa pengar går till de anställda som bedöms göra allra mest för verksamheten. Några av de sektioner som här undersökts har enligt sektionsordförandena också fått ut över pott sedan detta system infördes.

För att ta reda på hur det generellt ligger till med den saken har en jämförelse av löneutvecklingen gjorts mellan de sektioner som har lokala avtal om individuell och differentierad lön, de som har en överenskommelse och de sektioner som varken har avtal eller överenskommelse. Denna jämförelse visar hur mycket lönerna ökat sammanlagt under 2001 och 2002, för medlemmar som varit anställda i samma befattning och av samma arbetsgivare båda åren.

Det visar sig att skillnaden är närmast obefintlig. Löneökningen där det finns lokalt avtal har varit i genomsnitt 9,1 procent mellan 2000 och 2002. De som i stället har en överenskommelse om individuell lön har ett genomsnitt på 9,2 procent, alltså 0,1 procentenheter

Tabell 1. Genomsnittlig löneökning i kronor och i procent för medlemmar i sektioner med eller utan avtal eller överenskommelse om individuell lön.

	Löneökning, kronor.	Procentuell förändring ³¹
Lokalt avtal	1353	9,1
Lokal överenskommelse	1365	9,2
Annat	1349	9,0
Alla	1355	9,1

³¹ De redovisade procentuella löneökningarna är inte jämförbara med de kollektiva löneökningarna för samma period.

över genomsnittet för dem med avtal. Genomsnittet för dem som varken har avtal eller överenskommelse ligger på 9,0 procent. Skillnaderna är alltså ytterst små.

I ett tidigare avsnitt som handlade om vad sektionsordförandena tycker om systemen konstaterades att tre av sektionerna var nöjda både med avtalets utformning och med hur det tillämpas i praktiken. De tre sektionerna har inte heller de fått ut större löneökningar än sektioner utan vare sig avtal eller överenskommelse. Det ser således inte ut som om den individuella lönesättningen överlag har medfört ökade löneförhöjningar. Det är lika vanligt att sektionerna får ut över pott antingen de har ett system för individuell lönesättning eller inte.

Lönespridning

Ett annat mål för den individuella lönesättningen är att lönespridningen ska öka. Vissa hävdar att den har det, andra att den inte har det. Lönespridning fanns ju även inom det gamla systemet, skillnaden är att den då berodde på anställningsår, som inte spelar någon direkt roll nu. När man sedan introducerar ett system där löneförhöjningen ska fördelas efter andra principer finns ju fortfarande den gamla lönespridningen kvar. Det tar ganska många år innan den har försvunnit.

Det är också vanligt att man de första åren använder potten för att jämna ut löneskillnaderna, antingen över hela kommunen/landstinget genom en medveten ansträngning eller genom att cheferna själva gör det för att få upp dem som de anser ligger för lågt. Resultatet blir alltså att lönespridningen sjunker inledningsvis för att så småningom möjligtvis börja öka.

Tabell 2. Lönespridning kring medianlön 2000 och 2002³²⁾
Relativt percentilavstånd mellan 5e och 95e percentillönen.

	2000	2002
Alla	21,6	21,3
Lokalt avtal	20,8	20,1
Lokal överenskommelse	21,4	21,5
Övrigt	21,5	21,5

³²⁾ För samma urval av medlemmar som i föregående avsnitt har lönespridningen beräknats som skillnaden mellan den högst och lägst avlönade i procent av medianlönen (det s k relativa percentilavståndet). För att undvika att extremvärden förycker resultatet har de 5 procent av individerna som tjänar minst resp. de 5 procent som tjänar mest sorterats bort.

En beräkning av lönespridningen utifrån samma urval av medlemmar, som i föregående avsnitt, bekräftar denna bild. Lönespridningen inom de sektioner som har ett lokalt avtal om individuell lönesättning har minskat med 0,7 procentenheter. Denna grupp hade också den lägsta nivån på lönespridningen vid den tidigare mätningen, år 2000. Motsvarande förändring har inte skett inom de sektioner som har en överenskommelse, vilket är förånande. Bland de sektioner som varken har lokalt avtal eller överenskommelse är lönespridningen oförändrad.

Det ser alltså ut som om lönespridningen inledningsvis minskar när man börjar arbeta med individuell lönesättning, helt enligt den logik som fallstudierna uppmärksammat. Det vore intressant att göra om samma mätning om ett par år för att se om löneskillnaderna då också börjat öka.

Motivation

Den huvudsakliga anledningen till att man inför ett sådant här system är, åtminstone från arbetsgivarens sida, att man antar att det individuella elementet i lönesättningen ska öka motivationen bland medarbetarna och därigenom effektivisera verksamheten. Ett fåtal av de intervjuade säger sig ha märkt en viss förändring hos ett begränsat antal individer. De flesta blir dock förvånade när frågan ställs, som om man glömt bort att detta var en av anledningarna till införandet. De flesta tror inte heller att lönesystemet kommer att ha direkt inverkan på effektiviteten i praktiken.

Kan man påverka sin lön?

På arbetsplatserna, framförallt där systemet funnits i några år, finns flera exempel på medarbetare som på ett par år lyckats få upp sin lön rejält, något som de är övertygade om har med den individuella lönesättningen att göra. De tror inte att de på annat sätt skulle ha kunnat få motsvarande löneförhöjningar. Så denna målsättning har uppfyllts åtminstone på de arbetsplatser som ingått i denna studie.

Ökad medvetenhet och kommunikation

Flera av de chefer som intervjuats för denna studie menar att det mest konkreta och tydligt positiva resultatet av arbetet med individuell lönesättning har varit en ökad medvetenhet om lönesättningen. Man har på ett helt annat sätt än tidigare diskuterat lönesättning och

i och med det har medvetenheten om hur lön sätts och varför lönerna ser ut som de gör ökat.

De flesta menar också att det faktum att man under det här systemet tvingas hålla lönesamtal med alla anställda varit positivt, även om det varit tidskrävande, eftersom man fått tid med varje anställd, tid som man inte tagit sig tidigare. Vikten av detta understryks av att även utvecklingssamtal varit ovanliga innan man kommit igång med den individuella lönesättningen.

Sammanfattning

Begreppsförvirring

Diskussionen om individuell lönesättning präglas av förvirring. Många svåra begrepp används utan att det finns en medvetenhet om vad de innebär. Detta ställer till stora problem i arbetet med att utveckla lönesystem som baserar sig på nya principer för lönesättningen eftersom man ofta menat olika saker trots att man använder samma begrepp.

Det finns ingen samlad syn på detta från Kommunals håll och man har lämnat det helt öppet för de lokala organisationerna att tolka det centrala avtalet och skapa sina lönesystem utifrån denna tolkning.

Systemen

Av kommun- och landstingssektionerna har 17 procent lokalt avtal om individuell lönesättning, 38 procent har en överenskommelse om detsamma och i 17 procent av sektionerna förekommer överhuvudtaget inte individuell lön. I resterande 27 procent förekommer inslag av individuell lönesättning trots att ingen överenskommelse eller avtal finns som reglerar hur detta ska gå till.

Av medlemmarna svarar 62 procent att de lönesätts individuellt och 25 procent att de inte gör det, resterande 13 procent vet inte om de lönesätts individuellt eller inte.

Ofta utgör den individuella delen av lönesättningen en av tre delar av de nya lönesystemen. De andra två komponenterna är en arbetsvärderingsdel och en marknadsdel. Ett vanligt problem där man inte har arbetat med arbetsvärdering har varit att lönerna var mycket ojämna när man började med individuell lönesättning, vilket ställer till problem eftersom det gör lönesystemet otydligt. Detta kan undvikas genom att man i förväg gör en ordentlig arbetsvärdering och rättar till de ojämnheter som man hittar.

Trots att det inte finns någon tydlig och samlad syn från Kommunals sida är de lokala lönesystemen relativt lika varandra. Den individuella lönesättningen ska baseras på ett antal kriterier, varav de vanligaste är:

- Flexibilitet
- Samarbetsförmåga
- Engagemang
- Serviceförmåga
- Empati
- Ansvar/Ansvarstagande
- Yrkeskunnande/erfarenhet
- Utbildning och kompetens

Det är vanligt att man blandar kriterier som syftar till att värdera positionsbaserade faktorer som till exempel utbildning och ansvarsområden, med individbaserade faktorer som flexibilitet och samarbetsförmåga.

Väldigt få sektionsordförande tycker att både systemet och dess praktiska tillämpning fungerar mycket bra. Det är fler som är nöjda med själva utformningen av avtalet eller överenskommelsen än som är nöjda med hur systemet fungerar i praktiken. Sektionsordförandena i sektioner som har kollektivavtal är något mer nöjda i detta avseende än de som har en mindre formell överenskommelse.

Processen

Hur det nya lönesystemet arbetas fram har betydelse både för systemets legitimitet och för dess överlevnad. För alla möjlighet att tycka till om kriterierna accepterar de anställda i större utsträckning också att bli bedömda efter dem, eftersom de själva varit med och diskuterat vad som ska värderas i verksamheten och på vilket sätt. Detta stärker systemets legitimitet.

För systemets överlevnad är det viktigt att så många som möjligt inom alla olika delar av verksamheten är involverade när det utarbetas. Detta eftersom systemet är skört på så sätt att det är personberoende, om en eller ett par centrala personer försvinner ur verksamheten riskerar det att haverera om det inte är brett förankrat.

Lönesamtalen

Undersökningen bekräftar lönesamtalens betydelse för att individuell och differentierad lönesättning ska fungera. De medlemmar som har lönesamtal en gång per år tycker att lönesamtalen fungerar bättre och tycker att de får bättre förklaringar till det individuella påslaget än de som har samtal mer sällan. De som inte har samtal alls är mest missnöjda. Sektionsordförandena bekräftar denna bild, vilket även fallstudierna gör.

Det är många som aldrig haft ett lönesamtal trots att individuell lönesättning tillämpas. Så många som en femtedel av de medlemmar

som svarat att de lönesätts individuellt har aldrig haft ett lönesamtal. Av dem som har haft lönesamtal har 37 procent det mer sällan än en gång om året.

Stora grupper

Den enkät som medlemmarna besvarat ger ett mycket litet stöd, om något alls, för det allmänt vedertagna antagandet om att individuell lönesättning är omöjligt där en chef har många medarbetare att lönesätta. Enkäterna visar visserligen att samtal förekommer oftare i grupper med färre än 30 medarbetare än med fler än 70 kolleger med samma chef. Men de som arbetar i de mindre grupperna är inte mer nöjda med hur lönesamtalen fungerar än de andra.

Tolkningen av detta resultat är att andra faktorer spelar större roll för hur lönesamtalen fungerar än storleken på gruppen. Det betyder dock inte att det inte har betydelse, det kan det mycket väl tänkas ha. Att som chef bilda sig en uppfattning om hundra medarbetare och kunna göra en bedömning av deras arbetsinsatser som man dessutom ska kunna motivera, är troligen mycket svårt. Betydligt svårare än om man har 20 medarbetare att lönesätta.

Chefer som ska arbeta med individuell lönesättning måste prioritera processen runt systemet och ges tid och andra förutsättningar för att klara av att sköta dessa uppgifter på ett tillfredsställande sätt.

Legitimitet

Systemens legitimitet ifrågasätts på främst fem punkter:

- Den praktiska tillämpningen av kriterierna
- Regler saknas i vissa fall
- Chefernas förutsättningar och förmåga
- Snedsitsar skapar problem
- Mycket arbete för lite pengar

Uppnådda resultat

Har man då uppnått de resultat man förväntade sig? Ja, i ett avseende. Enskilda individer har lyckats få upp sin lön sedan den individuella lönesättningen introducerades, på ett sätt som de själva bedömer inte skulle ha varit möjligt tidigare. Sektioner med avtal eller överenskommelse om individuell lönesättning har inte fått mer pengar för löneförhöjningar än andra sektioner. Lönespridningen

har minskat i de sektioner som har avtal. Det finns dock anledning att tro att lönespridningen kan bli större på sikt.

Fallstudierna har givit exempel på att den individuella lönen fungerat som en motivationsfaktor, men många av de intervjuade hävdar att den individuella lönesättningen inte påverkar sättet på vilket arbetet utförs på arbetsplatserna. Det finns i alla fall en del medarbetare som menar att den individuella delen av lönen fungerar som en morot. Det är tveksamt om denna motivation ännu lett till någon märkbar effektivisering av verksamheten.

En del av cheferna har hävdat att det bästa som kommit ur arbetet med individuell lönesättning är den ökade medvetenheten och kunskapen om lönesättning som diskussionerna på arbetsplatserna lett till, samt det faktum att löne- och utvecklingssamtal blivit vanligare och att man ser dessa som mycket värdefulla.

Källor

Alsterdahl Lotte. *Den kloka handlingens lön* i Wilhelmson Lena (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*, Arbetslivsinstitutet 2003.

Andersson, Eva R och Harriman, Anita *Rätt lön på rätt sätt – Metod för bedömning av kvalifikationer vid individuell lönesättning*. Arbetslivsinstitutet Helsingborg 1999.

Fürst Gunilla, *Löneutveckling på lika villkor? Om könsperspektiv och lokal lönebildning på Kommunals område*, Arbetslivsinstitutet 1998.

Hur får jag högre lön? – kollektivavtal om personlig lön, Svenska Kommunalarbetsareförbundet 2001.

HÖK 03, Huvudöverenskommelse mellan Svenska Kommunalarbetsareförbundet och Kommun- och Landstingsförbunden. 2003.

HÖK 93, Huvudöverenskommelse mellan Svenska Kommunalarbetsareförbundet, Kommun- och Landstingsförbundet samt Svenska Kyrkans Församlings- och Pastoratsförbund. 1994.

Jämställdhetslagen 1991:433

Nilsson Tommy *Individuell lönesättning för kollektivanställda – Metallarbetarna på ABB*. Arbetslivsinstitutet 2000.

Olausson Erland, Medbestämmandelagen – Kommentar med rättsfall Tidens Förlag Stockholm 1992.

På färd mot framtiden – Den nya arbetsplatsen Svenska Kommunalarbetsareförbundet 1996.

Wallenberg Jan, *Hur ser Kommunals medlemmar på löner och arbetsplatsförhållanden?* Svenska Kommunalarbetsareförbundet 2002.

Wallenberg Jan, *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar* Svenska Kommunalarbetsareförbundet 2000.

Våra löner. Vår framtid Lönepolitiska utredningen, Svenska Kommunalarbetsareförbundet 1993.

Ordförandeenkäten

Enkät om det lokala arbetet med individuell och differentierad lön

Sektion _____ Avdelning _____

Sektionen organiserar främst anställda inom:

Kommun **Landsting** **Privat sektor**

DEL A.

1. Finns det inom din sektion något formellt tecknat lokalt kollektivavtal om individuell och differentierad lön?

- Ja Nej Har funnits men är nu uppsagt

Om du svarat nej – fortsätt med del B.

Om du svarar att avtal funnits men nu är uppsagt – fortsätt med del C.

2. Täcker detta in samtliga kommunals yrkesgrupper?

- Ja, alla Nej, men en majoritet
 Nej, endast ett fåtal

3. När tecknades detta avtal?

4. Tycker du att utformningen av det lokala löneavtalet är....

- Mycket bra Godtagbart Dåligt

5. Hur tycker du att avtalet fungerar i praktiken?

- Mycket bra Godtagbart Dåligt

6. Hur ofta hålls lönesamtal?

- En gång per år eller mer Mindre än en gång per år
 Inte alls

7. I hur stor del av fallen fungerar lönesamtalen bra?

- I de flesta fallen I ungefär hälften av fallen
 I ett fåtal fall Inga alls

DEL B.

1. Har ni någon utarbetad överenskommelse om hur individuell och differentierad lönesättning ska gå till?

- Ja Nej

Om du svarat nej på fråga 1 del B. Fortsätt till del D.

2. När gjordes denna överenskommelse?

3. Tycker du att utformningen av den lokala överenskommelsen om individuell och differentierad lön är...

- Mycket bra Godtagbar Dålig

4. Hur tycker du att överenskommelsen fungerar i praktiken?

- Mycket bra Godtagbart Dåligt

5. Hur ofta hålls lönesamtal?

- En gång per år eller mer Mindre än en gång per år
 Inte alls

6. I hur stor del av fallen fungerar lönesamtalen bra?

- I de flesta fallen I ungefär hälften av fallen
 I ett fåtal fall

DEL C.

1. När tecknades avtalet?

2. När sades det upp?

3. Läggs påslaget ut generellt idag?

- Ja Nej Delvis

DEL D.

1. Förekommer överhuvudtaget individuell och differentierad lön?

- Ja Nej

Om du svarat nej på fråga 1, del D svara då på fråga 2, del D

2. Läggs lönepåslaget ut generellt?

- Ja Nej Delvis

Medlemsenkäten

Enkät om individuell lönesttning i kommun och landsting

1. Har ni på din arbetsplats individuella löner?

- Ja Nej Vet ej

Om du svarat nej på fråga 1 kan du hoppa över fråga 5 och 6.

2. Har du haft lönesamtal någon gång?

- Ja Nej

Om du svarat nej på både fråga 1 och 2 hoppar du över fråga 3 – 7 och fortsätter till fråga 8.

Om du svarat nej på fråga 2 hoppar du över fråga 3 och fortsätter till fråga 4.

3. När hade du ditt senaste lönesamtal?

- År 2003 År 2002
 År 2001 Tidigare

4. Hur ofta hålls lönesamtal på din arbetsplats?

- 1 gång/år eller mer Mindre än 1gång/år
 Inte alls

5. Hur väl tycker du att din chef förklarat varför du fått det individuella påslag du fått?

- Bra Godtagbart Dåligt

6. Hur väl stämde chefens motivering med din egen uppfattning?

- Bra Godtagbart Dåligt

7. Anser du att lönesamtalen fungerar bra?

- Ja Nej

8. Hur många medarbetare har din chef att lönesätta?

- 1 - 10 11 - 20 21 - 30
 31 - 40 41 - 50 51 - 60
 61 - 70 71 - 80 81 - 90
 91 - 100 100 -

9. Inom vilken av följande sektorer arbetar du?

- Barnomsorg och skola Äldre- och handikappomsorg
 Sjuk- och hälsovård Tekniska yrken
 Annan

10. Är du kommun eller landstingsanställd?

- Kommun Landsting

11. Är du?

- Kvinna Man

12. Hur gammal är du?

- 15-20 år 20-25 år 25-30 år
 30-35 år 35-40 år 40-45 år
 45-50 år 50-55 år 55-60 år
 60-65 år

Tack för din medverkan!

Lön för mödan?
Hur fungerar den individuella lönesättningen
för Kommunals medlemmar?
Rapporten har skrivits av utredaren Karin Strandås
på uppdrag av Kommunals lönepolitiska utredning