

Individuell och differentierad lön

DISKUSSIONSUNDERLAG OM FRAMGÅNGSFAKTORER
FÖR DEN LOKALA LÖNEBILDNINGSPROCESSEN





Förord

Individuell och differentierad lön är grunden i nuvarande löneavtal. Det förutsätter ett väl strukturerat lokalt arbete, ett långsiktigt engagemang och framförallt en god dialog mellan lokala parter, mellan dessa parter och chefer respektive ombud på arbetsplatserna, och mellan chef och medarbetare.

Sveriges Kommuner och Landsting, Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund har under avtalsperioden för HÖK 12 inom ramen för ett partsarbete tagit fram detta material som stöd för dialogen om den lokala lönebildningsprocessen. Målgruppen för materialet är de ansvariga för arbetsgivarens övergripande arbete och fackliga företrädare.

Tanken med materialet är att det ska fungera som ett samtalsunderlag och inspirera till ett lokalt partsgemensamt och löpande förbättringsarbete. Vi tror också att ett sådant arbete leder till en god löneprocess som bidrar till verksamhetens utveckling, kvalitet och resultat. Det stärker också kopplingen mellan mål, resultat och en individuell och differentierad lön för den enskilda medarbetaren. Materialet är däremot inte framtaget med syfte att vara ett direkt stöd och underlag för den enskilde anställde eller utgångspunkt för en enskild utfallsdiskussion mellan de lokala parterna.

Som centrala parter tror vi att samarbetet och dialogen om utvecklingen av den lokala lönebildningsprocessen med fördel förs under en tid på året då man inte är mitt uppe i en pågående lokal löneöversyn. Samtidigt är det viktigt att man drar lärdom från dessa och tar sig an eventuella förbättringsåtgärder med en realistisk tidplan, i en meningsfull och prioriterad ordning.

Stockholm den 24 augusti, 2015

Maria Dahlberg
Sveriges Kommuner
och Landsting

Mathias Åström
Lärarförbundet

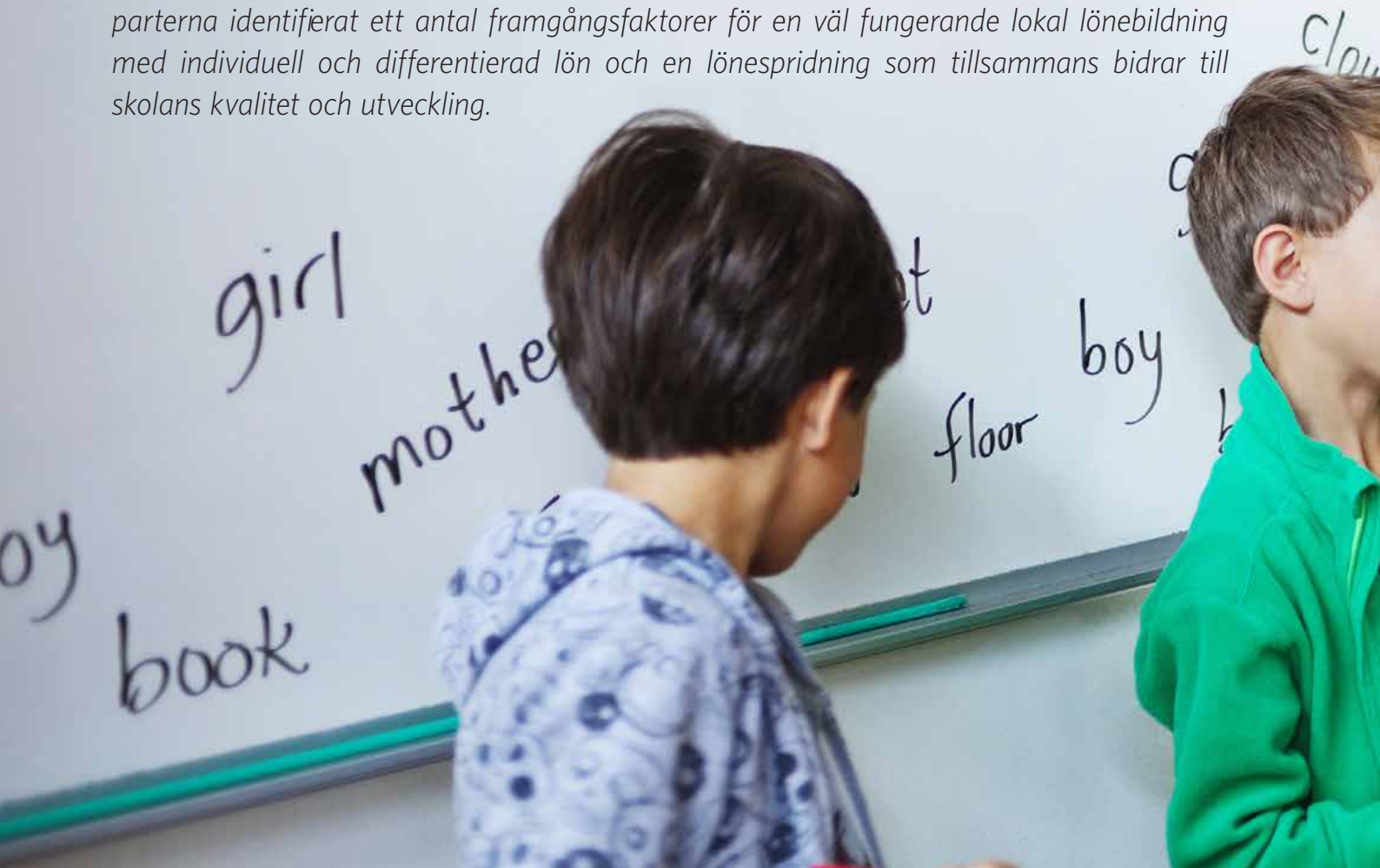
Annelie Söderberg
Lärarnas Riksförbund

house

table

Individuell och differentierad lön

Inom ramen för det partsgemensamma arbetet som följer av HÖK 12 har de centrala parterna identifierat ett antal framgångsfaktorer för en väl fungerande lokal lönebildning med individuell och differentierad lön och en lönespridning som tillsammans bidrar till skolans kvalitet och utveckling.



house

football family

tree

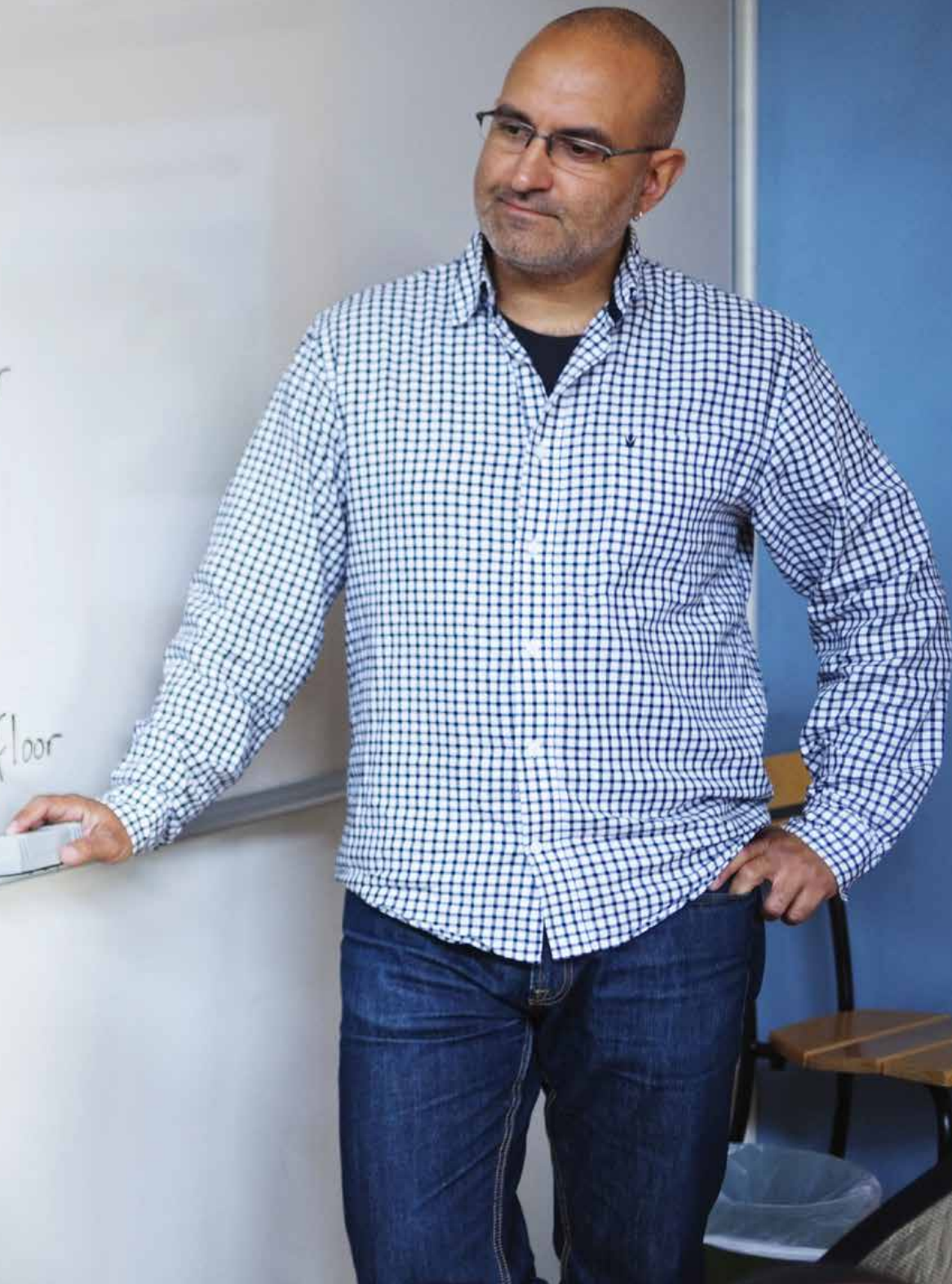
door

dream

jacket

cat

floor



INSPIRATIONSMATERIAL

Vi har tagit fram ett inspirationsmaterial som kan användas i det lokala lönebildningsarbetet.

Individuell och differentierad lön syftar till att lönen ska spegla medarbetares individuella bidrag till verksamhetens resultat, och en differentierad lönesättning möjliggör för lärare att göra lönekarriär. Parterna anser att arbetet med individuell lön är fortsatt viktigt, och vill med detta material ge ett underlag till lokala parter för att arbeta mer strategiskt med lönesättningen.

I löneavtalets bilaga 5, "Centrala parter syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning" finns många av de nödvändiga förutsättningarna och framgångsfaktorerna beskrivna. Det samtalsunderlag du nu håller i din hand ska ses som en komplettering till den bilagan och som ett stöd för den lokala diskussionen.

Som centrala parter ser vi att lönesättningen kan bidra till att säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen av utbildade lärare och bidra till utveckling av arbetet och organisationen i respektive skolform. Vi är övertygade om att var och en av framgångsfaktorerna i detta material behöver





diskuteras och att det är viktigt att parterna lokalt bedömer sitt "nuläge" i förhållande till varje enskild framgångsfaktor och vilka åtgärder som krävs för att utveckla det framgångsfaktorn rör.

Det kan också vara viktigt att inte försöka åstadkomma all utveckling på en gång utan att göra en tidsplan för hur arbetet med framgångsfaktorerna kan läggas upp. Då finns tid att involvera samtliga berörda i organisationen i diskussionen på ett lämpligt sätt.

Vi har fokuserat på fyra framgångsfaktorer, presenterade som påståenden i detta material. Det finns flera, och det är rimligt att anta att lokala parter identifierar och väljer att jobba vidare med några av dessa. Detta material ska ses som ett inspirationsunderlag som kan användas och kompletteras utifrån behov. Vi ger en inledande reflektion som underlag för diskussionen om hur situationen för just den framgångsfaktorn ser ut lokalt hos er. Materialet kan givetvis användas generellt för att genomlys lönebildningsprocessen hos den enskilde arbetsgivaren, men är framtaget med fokus på lönesättningen av lärare i alla skolformer.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Vi har fokuserat på fyra framgångsfaktorer. Det finns flera.

Identifiera vilka ni behöver arbeta vidare med.



1. Lönebildningen är ett strategiskt arbete i kommunen

Strategiska arbeten lägger man tid och tankemöda på. Lönebildning är ett sådant strategiskt arbete. Med början i verksamhetsanalys och budgetarbete, och genom dialog mellan chef och medarbetare, når lönebildningen hela vägen, där den enskilde medarbetarens lön är motiverad och därmed motiverande. I den fungerande lönebildningen finner såväl långsiktig kompetensförsörjning som verksamhetens mål mycket av sina förutsättningar. Utmaningen är ofta att kortsiktiga behov kommer i vägen för långsiktiga strategiska diskussioner.

INLEDNINGSVIS

- › Inled med att säkra att alla haft möjlighet att läsa genom materialet.
- › Diskutera vilka förutsättningar ni har rent tidsmässigt för att föra diskussionen.
- › Diskutera vilken av de fyra framgångsfaktorerna som känns mest angelägen att börja med.

Lönebildningen är ett effektivt verktyg för att verksamhetsmålen ska uppnås. Individuell och differentierad lönesättning ställer höga krav på tydlighet i vad man vill åstadkomma i verksamheten. Båda parter tjänar på att ta ömsesidigt ansvar för att göra lönebildningen till en gemensam angelägenhet.

Några delfaktorer som lägger grunden till strategiskt och verksamhetsutvecklande arbete med löner och lönesättning:



- långsiktiga ambitioner och tankar med lönebildningen sträcker sig likt övrigt mål- och budgetarbete över flera år och kopplas till verksamhetens behov och utveckling
- politiska prioriteringar kommuniceras och diskuteras innan och efter att de antagits
- tydliga lokala lönebildningsprocesser gör dessa mindre personberoende och bidrar till att bygga kontinuitet
- processen är synlig på alla nivåer i kommunens verksamhet
- nuläget och ett önskat läge för det strategiska lönebildningsarbetet, samt verktyg och metoder som krävs för utveckling, diskuteras mellan de kommuncentrala parterna
- de nationella styrdokumenterna är centrala för verksamhetsplaneringen och påverkar därmed budgetarbetet
- kompetensförsörjnings- och utvecklingsbehoven är definierade och kommunicerade
- den enskilda skolans socioekonomiska situation, behov och framgångar påverkar det lönepolitiska arbetet i kommunen
- underlag och stöd finns för strategiska lönediskussioner mellan parterna på den enskilda skolan

IDENTIFIERA FÖRBÄTT- RINGSOMRÅDEN

Ett sätt att ta sig an en framgångsfaktor och identifiera förbättringsområden kan vara att omformulera respektive delfaktor till en fråga och sedan besvara den gemensamt. Ett svar ger er sannolikt vägledning för vilka åtgärder ni vill vidta.

För att ni ska fånga just er situation finns det anledning att ni också ställer er frågan om det finns ytterligare delfaktorer eller helt andra framgångsfaktorer ni behöver belysa.



2. Dialog mellan de lokala parterna stärker legitimiteten

En väl fungerande dialog är viktigt för samtliga de faktorer som vi lyfter fram i detta diskussionsunderlag. Ett gott och utvecklingsinriktat samarbete mellan arbetsgivarens företrädare och lokala fackliga förtroendevalda är en av grundbultarna till en väl fungerande lönebildning. Samarbetsformerna ska stödja ett aktivt och löpande arbete med de lönepolitiska frågorna så att de sker vid tidpunkter som också ger utrymme för dialog och utvecklingsarbete. Lönebildning i verklig dialog med professionen gynnar verksamheten.

Några delfaktorer som lägger grunden till en god samverkan och bra dialog:

- › gemensam ambition, deltagande och engagemang att utveckla den lokala lönebildningen
- › utgångspunkten att vi lär av varandra och att dialog ger mervärde
- › kontinuitet i dialogen som bygger på ömsesidigt ansvarstagande
- › kunskap om lönebildningsprocessen och hur den fungerar samt en förståelse för varandras roller
- › en strukturerad lönebildningsprocess med tydlig arbetsordning

3. Kommunikationen är transparent, systematisk och dubbelriktad mellan olika nivåer i organisationen

Lokal lönebildning som är individuell och differentierad kräver att varje arbetsgivare gör egna bedömningar av löneökningsbehoven och den önskvärda lönestrukturen. Bedömningarna utgår från verksamhetens mål, behov och de politiska prioriteringarna. För att åstadkomma det viktiga samspelet mellan dessa krävs en tydlig och återkommande kommunikation mellan och inom olika nivåer i organisationen, såväl politisk, förvaltnings- som arbetsplatsnivå. Arbetet med förutsättningarna för det lokala lönebildningsarbetet såsom prioriteringar, budget, avtal, roller med mera gynnas av transparens, samverkan och samarbete.

Några delfaktorer som lägger grunden till en transparent och systematisk kommunikation:

- › tydligt kommunicerade roller och ansvar samt en förståelse för var olika delar av kommunikationen hör hemma
- › att involvera och inte bara informera
- › att synliggöra budgetprocessen och göra ekonomiska och politiska förutsättningar och prioriteringar kända
- › att löpande diskutera rekryterings-, löne- och villkorsfrågor gör att viktiga signaler kan fångas upp i rätt tid så att de kan tas om hand i samband med övriga prioriteringsdiskussioner



”Medarbetare har kännedom om måluppfyllelsen för att tillsammans med sin chef kunna identifiera vad som krävs för att nå ännu bättre resultat.”



4. Dialogen mellan chef och medarbetare om förutsättningar och förväntningar är kontinuerlig och aktiv

Lönen ska sättas individuellt och differentierat. För att lönen ska vara ett styrmedel i verksamheten krävs en tydlig och återkommande dialog mellan chef och medarbetare med utgångspunkt i kända och förankrade kriterier om uppdrag, mål och förväntat resultat kopplat till lön. På så sätt kan medarbetare få en förståelse för hur de genom sitt arbete kan påverka sin lön.

Några delfaktorer som lägger grunden till en kontinuerlig och aktiv dialog mellan chef och medarbetare:

- › se individuell och differentierad lön som ett viktigt verktyg för verksamhetens utveckling
- › stöd för chefer att genomföra medarbetarsamtal, lönesamtal/lönesättning, (diskussionsunderlag, lönekriterier, chefsutbildning m m)
- › kunskap hos chefen och chefens chef hur samtalen bör utformas, så att de samtal som sker i organisationen också blir goda exempel för ett lärande mellan chef och underordnad chef
- › en bra kommunikation och kontinuerlig återkoppling mellan chef och medarbetare
- › medarbetare har kännedom om måluppfyllelsen för att tillsammans med sin chef kunna identifiera vad som krävs för att nå ännu bättre resultat
- › närvarande pedagogisk ledare/lönesättande chef
- › ett tydligt ledarskap
- › rimligt totalt uppdrag som chef, bl a antal medarbetare att leda
- › löneöversynsprocessen med dess olika beståndsdelar (bl a samtal mellan medarbetare och chef) efterlevs i hela organisationen

SAMMANFATTNINGSVIS

Det här var de fyra framgångsfaktorer som vi arbetat fram:

1. Strategiskt arbete.
2. Dialog mellan lokala parter.
3. Dubbelriktad kommunikation.
4. Dialog mellan chef och medarbetare.

Vilka ytterligare framgångsfaktorer har ni identifierat?

Slutord

Det är viktigt att lön inte ses som en isolerad process utan fullt ut är en del av verksamheten och dess utveckling. Därför är det viktigt att diskussioner om lön också förs inom ramen för andra berörda processer hos arbetsgivaren.

Precis som med all verksamhet behöver också lönebildningsprocessen utvärderas kontinuerligt för att utvecklas. Vi hoppas att detta material kan utgöra en bra grund för både det inledande och fortlöpande förbättringsarbetet.



Upplysningar om innehållet:
Pia Murphy, pia.murphy@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
Bestnr: 5393
Text: Pia Murphy, Niclas Lindahl, SKL, Mathias Åström,
Annelie Söderberg, Lärarnas Samverkansråd.
Foto: Casper Hedberg, Rickard L Eriksson, Bildarkivet,
Maskot, Scandinav
Produktion: EO
Tryck: LTAB, 2015

Här presenteras resultatet av ett partsgemensamt arbete mellan SKL, Pacta och Lärarnas Samverkansråd. Vi vill här presentera ett antal framgångsfaktorer som inspiration och samtalsstöd till lokala parter förbättringsarbete vad gäller lönebildningsprocessen.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Beställningsnummer: 5393