

# Dialog om lön mellan chef och medarbetare

ETT INSPIRATIONSMATERIAL





# Förord

Löneavtalen har de senaste decennierna utvecklats från att i huvudsak bygga på tariffer och generella lönepåslag som lades fast av centrala parter till att numer bygga på individuell lönesättning som bestäms på lokal nivå. Avtalskonstruktionen ger arbetsgivare större möjligheter att genomföra löneöversynen utifrån egna förutsättningar och prioriteringar och ger medarbetaren bättre möjlighet att påverka sin lön genom sitt arbete.

En väl fungerande dialog om lön stärker kopplingen mellan verksamhetens uppdrag och mål, resultat och en individuell och differentierad lön för den enskilde medarbetaren. Dialogen mellan chef och medarbetare är en av beståndsdelarna för att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat ska uppnås.

Sveriges Kommuner och Landsting, Pacta, OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet samt AkademikerAlliansen har genomfört ett partsarbete och tagit fram detta material som stöd för hur dialogen mellan chef och medarbetare kan utvecklas.

Som centrala parter tror vi att ett lokalt utvecklingsarbete kring en utvecklad dialog kan ge arbetsgivaren möjlighet att effektivare styra mot verksamhetsmålen med hjälp av dialogen mellan chef och medarbetare och samtidigt ge medarbetarna möjlighet till en god löneutveckling.

Stockholm oktober 2016

Niclas Lindahl

Sveriges Kommuner och Landsting

Eva-Lotta Nilsson och Markus Furuberg

*OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet*

Eva Lindquist

*AkademikerAlliansen*



# Inledning

*Följande partsgemensamma material mellan SKL, Pacta, OFR:s förbundsområde Allmän kommunal verksamhet samt AkademikerAlliansen syftar till att ge stöd kring hur dialogen ska kunna utvecklas. Vi vill här ge inspiration och stöd till chefer och medarbetare för att den ska kunna bli så framgångsrik som möjligt.*

I Löneavtalets bilaga 5, "Centrala parter syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning", står att individuell lönesättning i allmänhet och Löneavtalet i synnerhet förutsätter att samtal förs med arbetstagare om uppställda mål, resultat och koppling till lön. Detta förutsätter att arbetsgivaren tydliggör krav, förväntningar, uppsatta mål och följer upp resultatet. Likaså att verksamhetsmålen är diskuterade i organisationen och bland medarbetarna.

Med andra ord bygger en framgångsrik lönebildningsprocess på att såväl lokala parter som chefer och medarbetare är förtrodda med förutsättningarna för den lokala lönebildningsprocessen. Dialogen mellan chefen och medarbetaren är vidare en av de avgörande beståndsdelarna för att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat ska uppnås.

## Vad är lön och vad ger lön?

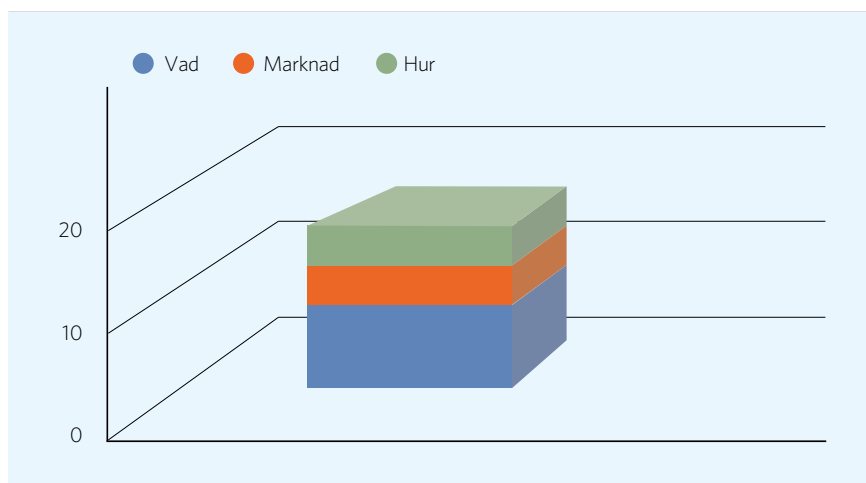
Lön är ett styrmedel för verksamheten för att få de resultat som önskas och att nå uppsatta mål. Lön är vidare medarbetarens ersättning för utfört arbete. Det som påverkar och *ger lön* är det arbete som utförs och som bidrar till verksamhetens resultat och förbättring.





**DIAGRAM 1. Lönens beståndsdelar**

Denna stapel är ett exempel och förhållandena mellan de olika delarna varierar mellan olika befattningar och olika arbetsgivare



Lön påverkas av olika faktorer och kan sägas bestå av följande delar:

- › Hur - individuell påverkan på lön genom resultat i arbetet
- › Marknad - omvärldens påverkan på lönen
- › Vad - befattningsnivå/grundkravet i tjänsten som en del i arbetsgivarens lönepolitik och prioriteringar.

## Verksamhetsmålen och de individuella målen

För att arbetet i organisationens olika delar ska fungera behövs tydliga och förankrade verksamhetsuppdrag och mål, som alla kan förstå och förhålla sig till. Dessa omsätts sedan i dialog mellan chef och medarbetare till individuella uppdrag och mål.

## Dialogen

Dialogen mellan chef och medarbetare är en viktig del för att arbetsgivaren ska kunna använda lönen som styrmedel. Den är också en av



de avgörande beståndsdelarna för att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat ska uppnås. Dialogen är därmed ett samtal om hur chefen bedömer medarbetarens arbetsresultat i förhållande till verksamhetens mål och uppdrag. Det kan även uttryckas som att det är i dialogen mellan chef och medarbetare som löneavtalet förverkligas.

## Former för dialog utifrån verksamhetens behov och möjligheter

Formerna för dialogen kan variera från organisation till organisation. Dialogen kan bestå av ett eller flera strukturerade samtal och benämnas på en rad olika sätt; resultatsamtal, lönesamtal, lönesättande samtal, löneutfallssamtal eller liknande. Dessa kan äga rum vid ett och samma tillfälle eller med kortare eller längre tid mellan dem.

Nyckeln till framgångsrik dialog handlar dock inte om de yttre formerna utan om innehållet.

## Om lönebildningsprocessen

För mer stöd kring det övergripande lönebildningsarbetet och chefens roll, se till exempel *Stöd till lokal lönebildning*, *Chefens roll i lönebildningen* och *Individuell och differentierad lön*. Dessa skrifter rekommenderas som stöd i att utveckla de delar som inte täcks i denna broschyr.





## Förutsättningar för en bra dialog

*En bra dialog om lön och resultat bygger på flera viktiga parametrar, dels övergripande förutsättningar för hela verksamheten, dels förberedelser från både chef och medarbetare.*

Organisationen och verksamheten som helhet behöver ta ställning till en rad frågor. Några exempel är den övergripande lönepolitiken, tidplan för det årliga löneöversynsarbetet, analys av lönestruktur med mera.

En viktig förutsättning för en bra dialog är att chef och medarbetare har strukturerade samtal om individuella uppdrag och mål. Inför dessa samtal



finns det många delar att fundera igenom för chef och medarbetare; uppdragets utförande, mål, arbetsuppgifter, förväntningar, samarbetsklimat, prioriteringar, utvecklingsområden, ledarskapet och medarbetarskapet.

Inför dialogen finns ett antal förberedelser som chef och medarbetare kan göra:

#### Chefens förberedelser:

- › Att ha förståelse för hur de egna medarbetarna passar in i den större och övergripande lönestrukturen för organisationen
- › Att utifrån en övergripande analys av arbetsgivarens lönestruktur och löneökningsbehov, utgå från hela lönen i förberedelserna inför lönesättningen
- › Att ha en återkommande dialog med medarbetarna om verksamhetens uppdrag och mål samt individuella uppdrag och mål
- › Att bedöma medarbetarens prestationer för året utifrån individuella uppdrag och mål.

#### Medarbetarens förberedelser:

- › Att ha kännedom om grundkraven i anställningen, individuella mål och uppdrag samt vad som krävs för att nå ännu bättre arbetsresultat
- › Att gå igenom tidigare dialog med chef om verksamhetens uppdrag och mål samt de egna individuella uppdragen och målen
- › Att kartlägga den egna insatsen mot uppsatta mål, till exempel bidragit till verksamhetens utveckling.

#### Det är viktigt att:

- › Det råder tydlighet kring lönebildningsprocess, lönepolitik och chefens förutsättningar
- › Ha en känd och förankrad struktur för hur dialogen läggs upp i ett eller flera strukturerade samtal som behandlar *uppdrag och mål* samt *resultat och lön*
- › Verksamhetens mål och uppdrag samt individuella mål är kända och förankrade för att förväntat arbetsresultat ska kunna kopplas till lön.

#### **ATT TÄNKA PÅ FÖR EN BRA DIALOG:**

- › Du påverkar din lön genom att nå ett gott resultat i ditt dagliga arbete året om
- › Dialogen ska fokusera på dina mål och resultat under året, och är inte en förhandling
- › Vid dialogen utgår ni från hela lönen, inte "påslaget"
- › En del av lönen kan du påverka genom din prestation. Övriga delar beror på baskrav i din befattning, arbetsgivarens lönepolitik osv.

# Kvalitetssäkrad dialog

*Under dialogen går chefen igenom sin bedömning av medarbetarens arbetsresultat och måluppfyllelse. Samtalet fokuserar på medarbetarens bidrag till verksamhetsmålen och utgår med fördel från tidigare dialoger.*

Under dialogen finns förslagsvis ett antal områden för chef och medarbetare att gå igenom:

## Chefsperspektivet:

- › Att tillsammans med medarbetaren gå igenom vilka de individuella målen är enligt tidigare dialog
- › Att tillsammans med medarbetaren gå igenom ansvarsområden och arbetsuppgifter
- › Att ge återkoppling på medarbetarens prestation och uppfyllelse av de individuella målen och utifrån denna bedömning motivera den nya lönen
- › Att motivera och kommunicera gjorda prioriteringar
- › Att avsluta och sammanfatta samtalet tillsammans med medarbetaren.

## Medarbetarperspektivet:

- › Att ha genomgång av vad du och din chef kommit överens om i tidigare dialog om individuella mål och resultat kopplade till verksamhetens uppdrag och mål
- › Att tillsammans gå inom dina ansvarsområden och arbetsuppgifter





- › Att tillsammans med chef gå igenom ditt arbetsår sett till dina resultat i förhållande till uppsatta mål
- › Att från din chef få motivering om ny lön utifrån en samlad bedömning
- › Att avsluta och sammanfatta samtalet tillsammans med chefen.

Det är viktigt att:

- › Både chef och medarbetare har förberett sig noga inför dialogen
- › Både chef och medarbetare utgår från samma upplägg för samtalet.



## Utvärdering av dialog och uppföljning av mål och arbetsresultat

*Utvärderingar för att ständigt förbättra dialogen rekommenderas. Det kan till exempel göras genom att själv reflektera kring hur dialogen blev samt varför och vad som kan förbättras.*

Olika typer av uppföljande samtal blir ett sätt att behålla fokus på resultat och måluppfyllelse och håller dialogen levande. På så sätt fortsätter chef och medarbetare att utveckla verksamheten.

Efter samtalet om resultat och lön kan följande steg tas som en del i att utvärdera dialogen samt för uppföljning av arbetsresultat utifrån individuella mål:

#### **Chefens uppföljning:**

- › Att som chef utvärdera dialogen och dess förberedelser, vad gick bra och vad kan bli bättre
- › Att följa upp medarbetarens åtaganden och eventuella förändringar som diskuterats
- › Att fortsätta dialogen med medarbetarna i vardagen och i strukturerade samtal.

#### **Medarbetarens uppföljning:**

- › Att som medarbetare utvärdera dialogen och dess förberedelser, vad gick bra och vad kan bli bättre
- › Att följa upp de egna åtagandena och eventuella förändringar som diskuterats
- › Att fortsätta dialogen i vardagen med chef om verksamhetsmål, individuella mål och resultat.

#### **Det är viktigt att:**

- › Utvärdera dialogen och dra lärdomar från den
- › Fråga sig när uppdrag och mål ska ha uppnåtts
- › Ha en dialog om vad som behövs för att nå önskade resultat och måluppfyllelse.

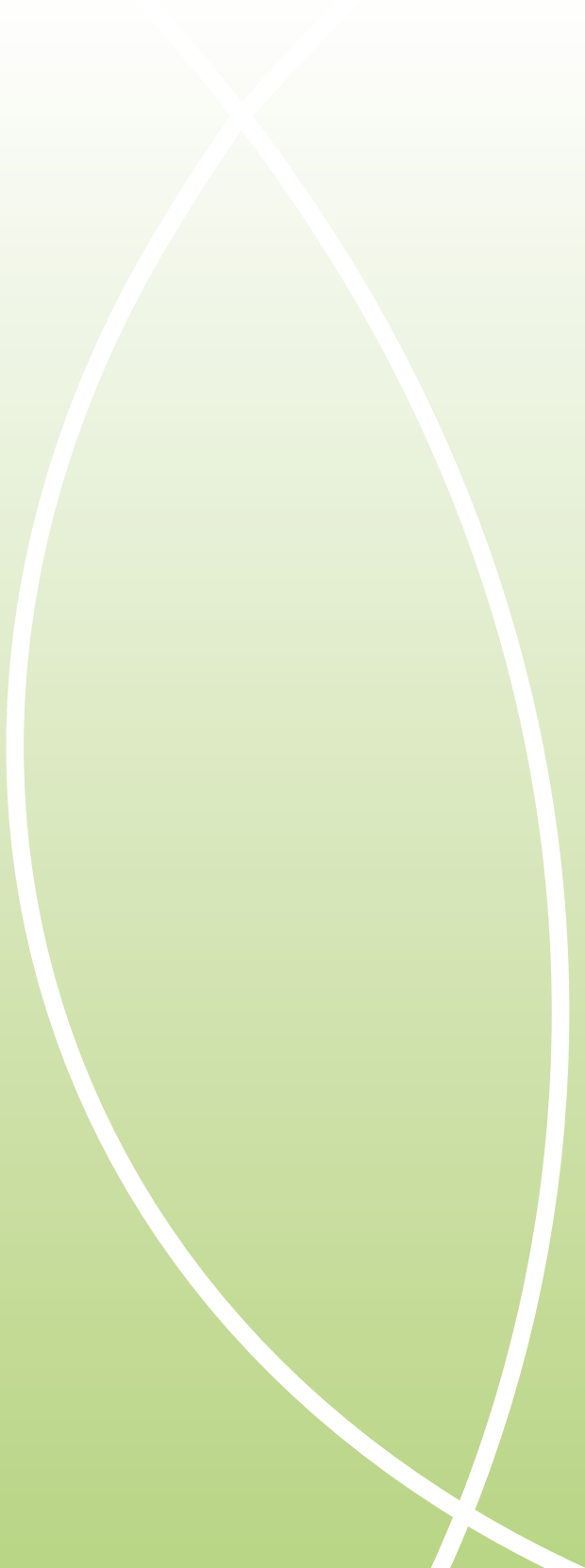




# Sammanfattning

Dialogen mellan chef och medarbetare handlar om att ha en ständigt pågående kommunikation. Kommunikationen startar i en dialog om uppdrag och individuella mål till att gå över i återkommande uppföljningar i strukturerade samtal och avstämningar i vardagen. Dialogen innebär en ständigt pågående bedömning av arbetsresultaten utifrån individens bidrag till verksamhetens måluppfyllelse. Den kontinuerliga bedömningen mynnar sedan ut i en dialog där ny lön kopplas till arbetsprestationen för att sedan följas upp av en fortsatt dialog med förnyade mål och en fortsatt utvecklad verksamhet.





Upplysningar om innehållet:  
Vincent Paciello Lundvall,  
Vincent.PacielloLundvall@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2016  
Bestnr: 5430

Foto: Rickard L. Eriksson, Thomas Carlgren,  
Thomas Henrikson, Scandinav Bildbyrå, Bildarkivet,  
Maskot Bildbyrå, Hans Bjurling/Johnér Bildbyrå,  
Christofer Dracke/Folio  
Produktion: Advant Produktionsbyrå  
Tryck: LTAB, 2016

Denna skrift syftar till att ge stöd till lokala parter kring hur dialogen mellan chef och medarbetare kan utvecklas.

Följande skrifter rekommenderas även som stöd i att utveckla andra delar av lönebildningsprocessen som inte täcks i denna broschyr:

- Löneavtalet, bilaga 1
- Centrala parter syn på förutsättningar för en väl fungerande individuell lönesättning, bilaga 5

Partsgemensamma skrifterna

- Stöd till lokal lönebildning
- Chefens roll i lönebildningen
- Individuell och differentierad lön



Akademikerförbundet SSR

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

Bestnr: 5430



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm  
Besök: Hornsgatan 20  
Telefon: 08-452 70 00  
[www.skl.se](http://www.skl.se)