MAJ 2015

SVENSKT NÄRINGSLIV

# Lönesättning för motivation och produktivitet

**Författare: Edel Karlsson Håål och Jonatan Hedin, Svenskt Näringsliv.**

# Förord

I den här undersökningen kommer medarbetare på svensk arbetsmarknad till tals och ger sin bild av hur det går till när deras löner sätts. De berättar också hur de skulle vilja att det ska gå till och vad som är viktigt för att själva lönesättningsprocessen ska fungera väl.

Svenskt Näringsliv har gjort liknande undersökningar tidigare. Skälet är att företagen vill veta hur deras medarbetare ser på lönesättningen för att kunna möta medarbetarnas förväntningar och synpunkter. Fackföreningarnas bild av medlemmarnas vilja behöver kompletteras med att vända sig direkt till de egna medarbetarna för att få en bild av deras ståndpunkter. På så sätt får arbetsgivarna en bra bas för en fortsatt utveckling av arbetsgivarpolitiken. Den senaste undersökningen som presenterades gjordes 2011. Den tydliga trend mot mer individualiserad lönesättning som då framkom håller i sig.

Drygt tre av fyra vill diskutera sitt arbetsresultat och sin lön med chefen och mer än hälften vill komma överens med sin chef om den nya lönen. När medarbetarna tillfrågas om vad de anser ska bedömas när lönen sätts är det deras prestation, arbetsresultat och kompetens som bör väga tyngst. Det innebär en tydligt uttryckt förväntan från medarbetarna att bedömas och lönesättas av en chef som ser dem och deras arbete individuellt och inte som en del i ett kollektiv som får lika lön oavsett prestation.

Undersökningen visar att många medarbetare inte anser att arbetsgivare och företag är där ännu. Företagen behöver fortsätta att utveckla lönesättningen mot en mer företagsnära och medarbetarnära lönesättning.

I den utvecklingen är löneavtalen en viktig del. Löneavtalen behöver fortsätta att utvecklas så att företagen kan utveckla verksamheterna med lön som verktyg men också gå medarbetarnas förväntningar till mötes. Men det finns också många löneavtal som ger företagen möjlighet att helt eller delvis arbeta med medarbetarnära lönesättning. Av olika skäl använder alla företag inte de givna möjligheterna. Här arbetar arbetsgivarorganisationerna inom Svenskt Näringsliv med att stödja och underlätta en utveckling av lönebildningen och lönesättningen i företagen. Ibland sker det arbetet tillsammans med fackliga organisationer, ibland inom ramen för egna utvecklingsprocesser.

Undersökningen visar att förändringen av löneavtalen mot öppnare och mer individualiserade lösningar behöver fortsätta. De möjligheter avtalen redan ger behöver tillämpas i större omfattning än idag. Lön är ett sätt av flera att motivera medarbetare att utvecklas i sitt yrke och arbetssätt. Och motiverade människor ger bättre verksamhetsresultat och mer lönsamma företag. Medarbetare och företag vill utveckla lönebildningen och lönesättningen mot företags- och medarbetarnära lönebildning. Det visar den här undersökningen. Låt den bli en inspiration i det fortsatta arbetet.

Christer Ågren
Vice VD Svenskt Näringsliv

Maj 2015

# Sammanfattning

Lönesättningen på svensk arbetsmarknad utvecklas. När medarbetarna tillfrågas får vi följande bild av upplevt och önskat läge.

- Lönesättningen ska fortsätta att individualiseras eftersom det finns ett gap mellan hur lönesättningen går till och hur medarbetarna vill att det ska gå till – ett löneprocessgap.
- Tre av fyra medarbetare vill ha en dialog med sin chef som sin lön.
- 54 procent vill komma överens med sin chef om sin lön. Endast 37 procent har den lönesättningsmodellen idag. 22 procent vill att facket kommer överens om lönen efter att de har pratat med chefen om sin lön.
- Inom näringslivet vill 15 procentenheter fler medarbetare komma överens direkt med sin chef om sin lön än vad som är fallet idag.
- Inom näringslivet efterfrågas modellen med centralt fastställda löner bara av hälften så många som det antal som modellen tillämpas på.
- Medlemmar i TCO, Saco och oorganiserade är mer intresserade av en egen dialog med chefen om lönen än LOs medlemmar men utvecklingen går mot individualisering inom alla organisationer.
- En av fyra LO-medlemmar uppger att de pratar med chefen om lönen, men dubbelt så många, närmare 53 procent, vill få möjlighet att prata med chefen om lönen. Närmare 30 procent av LO-medlemmarna vill själva komma överens direkt med chefen.
- Det är både vad jag som medarbetare gör och hur jag gör det som ska ligga till grund för lönesättningen. 80 procent ger starkt stöd för att det är prestationen, arbetsresultatet eller kompetensen och hur den används, som ska bedömas. Faktorer som är relaterade till tid, anställningstid hos arbetsgivaren eller i branschen är mindre viktiga, färre än 50 procent ger starkt stöd för ett sådant synsätt.
- Tydliga lönekriterier som ligger till grund för lönesättning och att medarbetare vet vad han eller hon ska göra för att påverka sin lön är av stor vikt för att medarbetarna ska anse att lönesättningen ska fungera bra. Närmare 80 procent ger starkt stöd för det. Även chefens förutsättningar och förmåga att bedöma och kommunicera sin bedömning på ett bra sätt är avgörande.

# Lönebildningen utvecklas och fortsättning följer

Lönebildningen på den svenska arbetsmarknaden är i en utvecklingsprocess. Det har skett stora förändringar av löneavtalen och lönesättningen sedan början av 1990-talet. Trenden går från ett kollektivt synsätt där olika *yrken* lönesätts till att *individen* kommer i fokus och bedöms utifrån både arbetets krav men också hur hon eller han utför arbetet. Utvecklingen sker över hela arbetsmarknaden och olika sektorer, branscher och företag har kommit olika långt.

Medarbetarnas förväntningar är en del av de underliggande faktorer som driver utvecklingen framåt. I den här undersökningen som bygger på intervjuer med anställda på arbetsmarknaden ger närmare 3 000 medarbetare på svensk arbetsmarknad sin bild av lönebildningen. Av de tillfrågade i undersökningen arbetar drygt hälften inom privat sektor. I undersökningen redovisas både resultat från hela arbetsmarknaden och från privat sektor. Resultaten har även analyserats utifrån facklig tillhörighet hos fackförbund i centralorganisationerna LO, TCO, Saco samt för oorganiserade för att undersöka likheter och skillnader. Mer fakta om undersökningen finns i slutet av rapporten.

## Förväntansgap mellan hur lön sätts och hur lön borde sättas

För att få en bild av faktiskt och önskat läge ställdes frågorna:

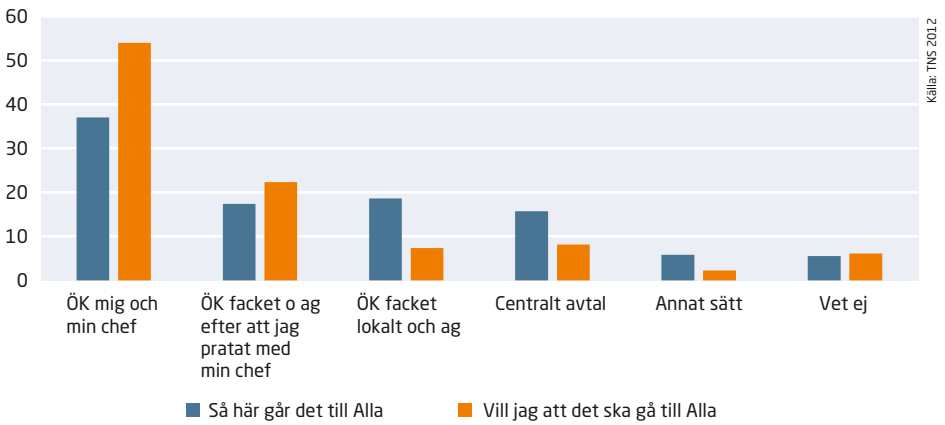
Vilket av följande beskriver bäst **hur det går till** när DIN lön bestäms? Lönen bestäms:

Hur skulle du **helst vilja** att DIN lön bestäms? Lönen bör bestämmas:

Svarsalternativen var
I överenskommelse mellan mig och min chef.
I överenskommelse mellan facket och arbetsgivaren efter att jag pratat med min chef.
I överenskommelse mellan det lokala facket och arbetsgivaren (ag).
I centralt avtal.
På annat sätt.
Vet inte.

**Diagram 1. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**

**Alla anställda på arbetsmarknaden**

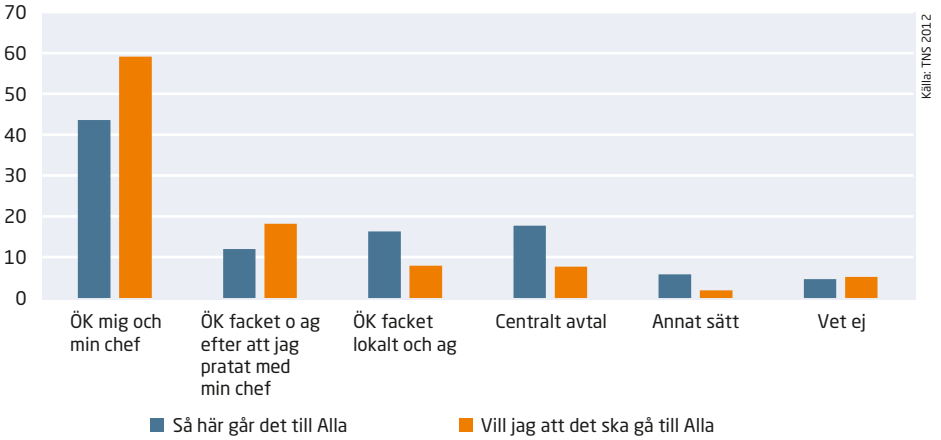


Den vanligaste modellen för överenskommelse på hela arbetsmarknaden är att lönen sätts i överenskommelse mellan chef och medarbetare, 37 procent upplever sig lönesättas så. Men hela 54 procent skulle vilja ha den modellen. Överenskommelse mellan arbetsgivaren och det lokala facket är den näst vanligaste modellen, 19 procent, men den modellen är överrepresenterad eftersom bara 7 procent anger att de är så de vill lönesättas. Att det är viktigt att få prata med sin chef om lönen säger 76 procent. Av dess tycker 22 procent att det är bra att själva överenskommelsen hanteras av facket och arbetsgivaren.

Näringslivets medarbetare ger samma bild. Här är både den faktiska efterfrågan av att komma överens med sin chef om sin lön ännu starkare och så sker också i större utsträckning i praktiken jämfört med arbetsmarknaden i stort. Men fortfarande finns ett löneprocessgap mellan önskad och faktisk lönesättning på cirka 15 procentenheter. Budskapet är tydligt att det handlar om den egna delaktigheten och dialogen med sin chef om lönen.

**Diagram 2. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**

**Alla anställda i näringslivet**

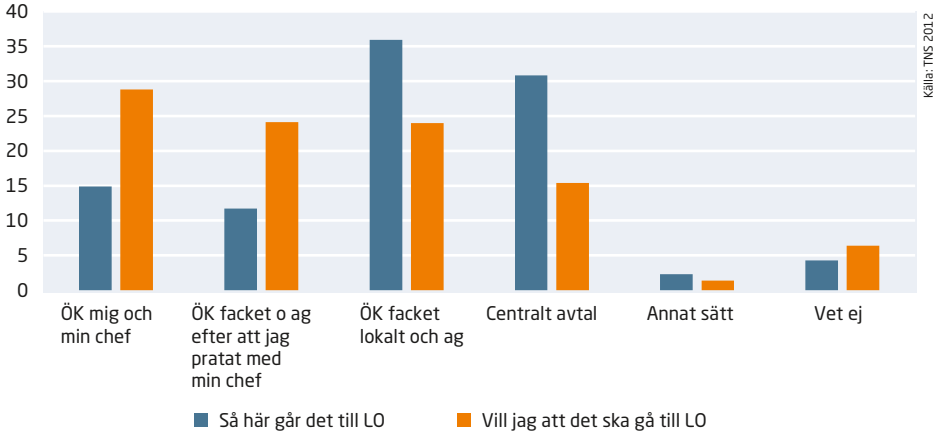



## Olika fackföreningars medlemmar tycker olika

När resultatet för näringslivet bryts ner på facklig tillhörighet; LO, TCO, Saco samt oorganiserade blir det vissa skillnader. LOs medlemmar avviker något från det tydliga mönstret som de övriga fackens medlemmar ger och även från den grupp som valt att inte vara med i en facklig organisation.

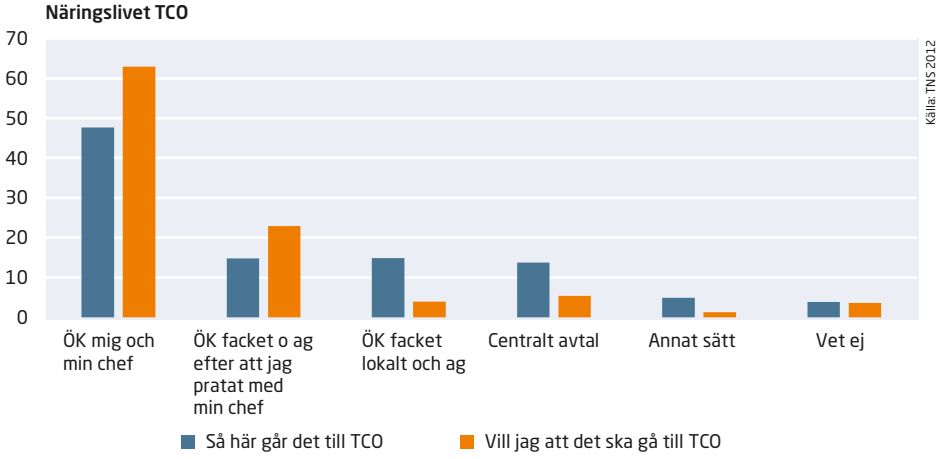
**Diagram 3. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**

**Näringslivet LO**



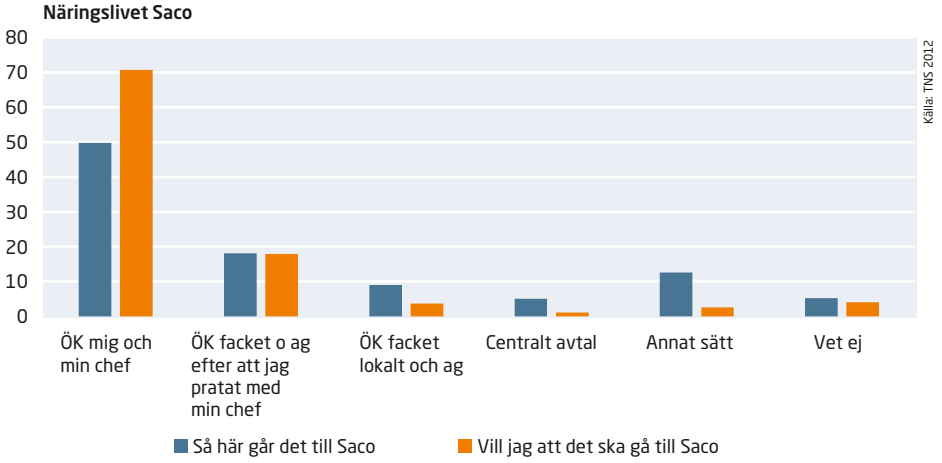
För LOs medlemmar är den vanligaste lönesättningsmodellen överenskommelse mellan fackklubb och företagsledning, 36 procent har den ordningen. Drygt 30 procent har löner som de anser sätts helt i centrala avtal. Men önskemålet från närmare 53 procent är att få prata med chefen om lönen och närmare 30 procent vill själva komma överens med chefen. I dagsläget uppger bara en av fyra att de pratar med chefen om lönen. LOs medlemmar ger ett starkt uttryck för att de vill se en annan ordning. Något som företagen kan ta med sig i det fortsatta arbetet med att utveckla löneprocessen på kollektivsidan i företagen.

**Diagram 4. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**



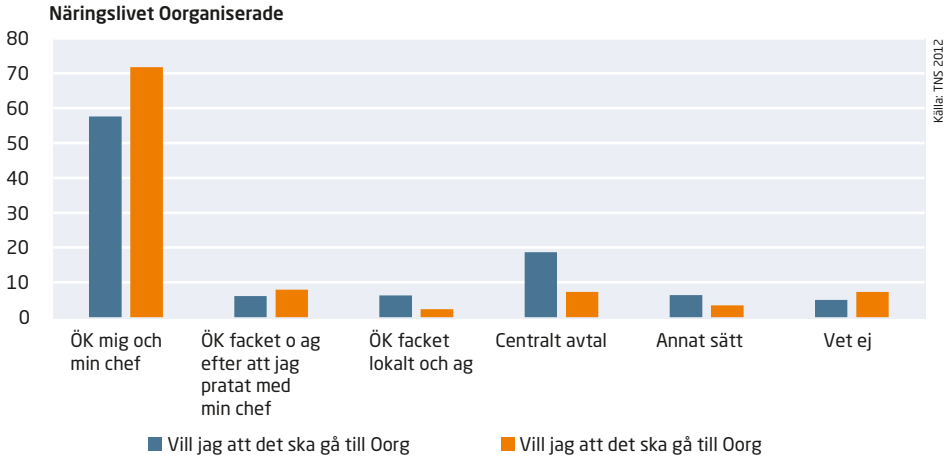

Utveckling av löneavtalen mot fler processavtal som Svenskt Näringslivs medlemsorganisationer har gjort med Unionen får ett starkt stöd från medlemmarna i undersökningen. Men även här finns ett löneprocessgap som talar för ett fortsatt utvecklingsarbete.

**Diagram 5. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**



Sacos medlemmar upplever också att den modell de förordar starkast är den som dominerar, nämligen överenskommelse med chefen. Men närmare 20 procentenheter skiljer fortfarande mellan faktisk och önskad modell om överenskommelse med chef. Eftersom löneavtalen med Saco ger stor frihet för arbetsgivaren att sätta löner på företagsnivå, individgarantier förekommer i princip inte. Det betyder att det är tillämpningen av avtalen som behöver utvecklas.

**Diagram 6. Faktisk och önskad modell för lönesättning.**




De som valt att vara oorganiserade kan finnas inom alla olika delar av näringslivet, yrken och på olika positioner. Det kan vara värt att notera att anslutningsgraden bland tjänstemän är högre än bland arbetare, 73 procent respektive 64 procent enligt Medlingsinstitutets senaste statistik. Det talar för att en stor andel av de oorganiserade arbetar i yrken som LO organiserar. Denna grupp är den som starkast förordar egen överenskommelse med chef och är också den grupp som har den ordningen i störst omfattning.

## Vad ska bedömas när lönen sätts?

Olika typer av lönesättningsmodeller bygger på olika synsätt kring vad som ska värderas och bedömas när lönen sätts. Vid kollektiv lönesättning har alla som uppfyller vissa kriterier samma lön. Ett exempel på en sådan modell är löner som bestäms i tariff. Där sätts lönen utifrån de faktorer som tariffen bygger på. Oftast ligger yrkestitel och någon form av tidsfaktor (ålder, anställningstid, år i branschen) till grund för lönen. Någon bedömning av hur arbetet utförs vägs inte in.

Under perioden från 1990-talet har lönebildningen och lönesättningen utvecklats inom många avtalsområden genom att fler faktorer kan ligga till grund för lönesättningen. Lönesättningen blir då mer individuell och sker utifrån de bedömningskriterier som bestämts i företaget eller utifrån faktorer som ingår i ett lönesystem. Inom vissa avtalsområden är kriterierna bestämda i det centrala avtalet. På andra avtalsområden lämnas stor frihet till de lokala parterna i företaget att komma överens om kriterier. På ytterligare andra områden bestämmer arbetsgivaren vilka kriterier som ska gälla.

Kriterier kan vara hårda (mätbara eller absoluta) till exempel antal år, utbildning, kvot och så vidare eller mjuka (speglar en bedömning) till exempel samarbetsförmåga, måluppfyllelse eller liknande. Hårda kriterier fångar som regel **vad** medarbetare gör och mjuka kriterier **hur** det görs. Oavsett om det handlar om hårda eller mjuka kriterier finns en stark samsyn kring att bedömningar ska vara sakliga. Samtidigt finns,

framför allt hos vissa fackliga organisationer, en oro för att arbetsgivarna/cheferna inte ska vara det. Väl utvecklade kriterier ska tillämpas på ett sakligt sätt, men kan för den skull inte alltid sägas vara objektiva, en bedömning är subjektiv. Därför är det en viktig fråga för företag som utvecklar lönesättningen så att även mjuka kriterier beaktas att kvalitetssäkra tillämpningen.

För att få en bild av vad medarbetarna anses ska bedömas när lönen sätts gavs 8 förslag till bedömningsgrunder (se diagram 7). Varje alternativ kunde värderas på en skala från 1 till 10 (1 lägst stöd 10 högst stöd). De som väljer 8–10 anses ge positivt svar och 1–3 negativt svar. Svarsalternativen 4–7 anses inte ta ställning. De procentsatser som anges som positiva i diagrammen nedan är de som valt svarsalternativen 8–10. I diagrammet nedan visas resultatet för hela arbetsmarknaden (orange) och för privat sektor (blå).

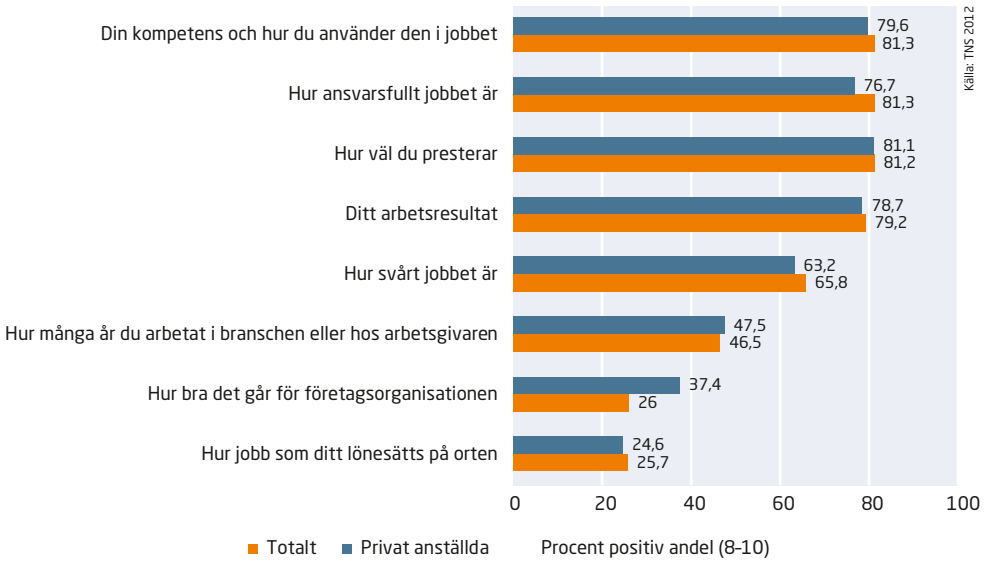
Svaren ger en mycket entydig bild. På skalan ges ett mycket starkt stöd till att bedömningarna ska bygga på både vad och hur arbetet utförs. Det uttrycks som att det är arbetsresultat, prestation och kompetens och hur den används som ska bedömas. Även hur ansvarsfullt arbetet är får starkt stöd. Hur svårt arbetet är får något svagare stöd, drygt 6 av 10. Faktorer som är relaterade till tid, anställningstid hos arbetsgivaren eller i branschen är mindre viktiga, lägre än 50 procent. Det är en faktor som ofta används i lönesystem och i vissa centrala och lokala löneavtal och som inte uttrycker något om hur arbetet utförs.

Resultaten är mycket lika mellan privat och offentligt anställda utom på en punkt som handlar om företagets/organisationens resultat. Privat anställda uttrycker en betydligt större förståelse för att hur bra det går för verksamheten kommer att påverka lönen.

Att marknadskrafterna på den lokala arbetsmarknaden ska påverka lönen får ett svagt stöd.

**Diagram 7. I vilken utsträckning tycker du att vart och ett av följande påståenden ska påverka din lön?**

**Kompetens och ansvar ska ha tongivande påverkan anser anställda i alla sektorer**

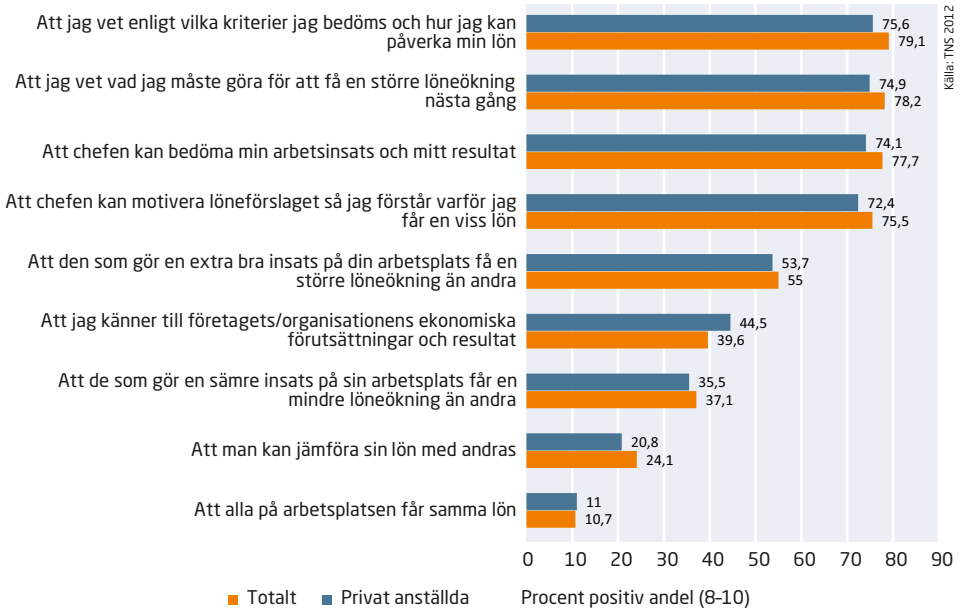


## Vad skapar legitimitet för en individualiserad lönesättning?

Idén med att arbeta med medarbetarnära lönesättning är att utveckla verksamheten genom att använda lönen som ett sätt att motivera medarbetarna. Att göra ett bra jobb ska löna sig. Den som behöver utveckla sitt arbetssätt behöver också förstå att det påverkar lönen.

I den psykologiska forskningen har man studerat hur lönesättningens utformning kan påverka medarbetares upplevelser av rättvisa. Man har kunnat visa att hur lönesättningen går till, hur tydliga kriterierna är som ligger till grund för bedömning och medarbetarnas förståelse kring hur de kan påverka sin lön genom sitt arbetssätt, har betydelse för om man tycker att lönesättningen ”går rätt till”. Chefers förmåga att göra bra och könsneutrala bedömningar och att kommunicera kring bedömningen till medarbetaren, har också betydelse. Upplevd rättvisa är en förutsättning för att skapa legitimitet för en väl fungerande medarbetarnära lönesättning.

**Diagram 8. Hur viktiga är följande påståenden för att du ska tycka att lönesättningen hos din arbetsgivare fungerar bra?**
**Majoritetsstöd i alla sektorer för att individuella insatser får ge större skillnader i lön**




I undersökningen gjordes nio olika påståenden för att fånga vad medarbetarna tycker är viktigt när lönen sätts. De nio påståendena kunde graderas på en skala från 1–10. Även här redovisas resultatet uppdelat på hela arbetsmarknaden (orange) och på privat sektor (blå).

Svaren visar att det viktigaste för medarbetarna är att ha en egen förståelse och kunskap om vad som gäller. Det kräver en tydlig lönepolicy och kriterier som ska ligga till grund för bedömning ska vara väl kända och konsekvent tillämpade inom företaget. Relationen till chefen och chefens förutsättning att bedöma medarbetarens arbetsinsats och resultat är också viktigt. Chefens förmåga att kommunicera och motivera lyfts också fram som mycket betydelsefullt. Att kunna jämföra sin lön med andras är dock inte alls så viktigt för att uppleva att lönesättningen fungerar bra.

Att den som gör en extra bra insats ska kunna få mer rankas betydligt högre än att den som gör en sämre insats får mindre. Det beskriver väl svårigheten som företag upplever när de vill sats på vissa medarbetare. Diskussionen om lönen i förhållande

till lönehöjningen behöver fortsätta att utvecklas. Det finns i dagsläget ett alldeles för stort fokus på höjning i förhållande till lönen. Detta har säkert förstärkts under en period med stora lönehöjningar och hög inflation. Lönebildningen i en låginflationsekonomi behöver flytta fokus mot hela lönen.

Avslutningsvis kan konstateras att värderingen att alla ska få samma lön, har ett mycket svagt stöd hos medarbetarna. Att differentiera och sprida lönerna utifrån prestation har kommit att ta över idén om den solidariska lönepolitiken med en sammanpressad lönestruktur.

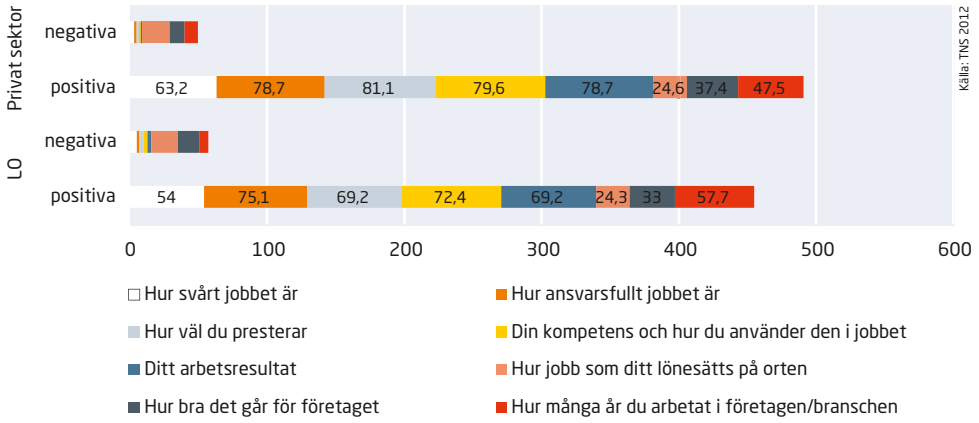
## Särskilt om LOs medlemmar

I analysen av resultaten kan man konstatera att önskemålen som de TCO- eller Saco-anslutna respondenterna uttrycker har goda förutsättningar att fortsätta utvecklas. Det finns fortfarande ett gap mellan hur medarbetarna upplever att det går till och hur de vill att det ska vara, ett löneprocessgap. Fler vill ha mer dialog med sin chef om lön och många vill också komma överens om lönen direkt med chefen. De avtal som medarbetarna omfattas av är i många fall öppnade för medarbetarnära lönesättning. Här är det tillämpningen av avtalen på företagsnivå som behöver utvecklas. Men även en avveckling av resterande individgarantier i de centrala avtalen kommer att stödja den utveckling medarbetarna vill se.

Vad gäller de medarbetare som är medlemmar i LO är bilden inte lika entydig. Se diagram 3. Stödet för den centraliserade lönebildningen har försvagats, men stöd finns fortfarande i viss mån. 55 procent av LOs medlemmar vill prata med chefen om lönen. Det finns ett stort löneprocessgap även hos de medarbetare som är organiserade inom LO och som visar en önskan om att lönesättningen även för deras del ska individualiseras. Att utveckla lönesystemen är ett sätt att göra det. Men det finns även alternativet att utvecklingen sker mer i linje med tjänstemanna- och akademikerorganisationernas modeller.

För att få en bättre bild av hur mycket LOs medlemmar avviker från övriga medarbetare görs en mer utvecklad analys av vad medarbetare organiserade i LO svarar, som också jämförs med hela privata sektorn. I analysen tittar vi inte enbart på hur många som är positiva (8–10 på värdeskalan) utan också på hur många som är (negativa 1–3 på värdeskalan). Det ger en bättre bild av hur polariseringen ser ut mellan de olika medarbetargrupperna.

**Diagram 9. Vad ska bedömas när lönen sätts?**

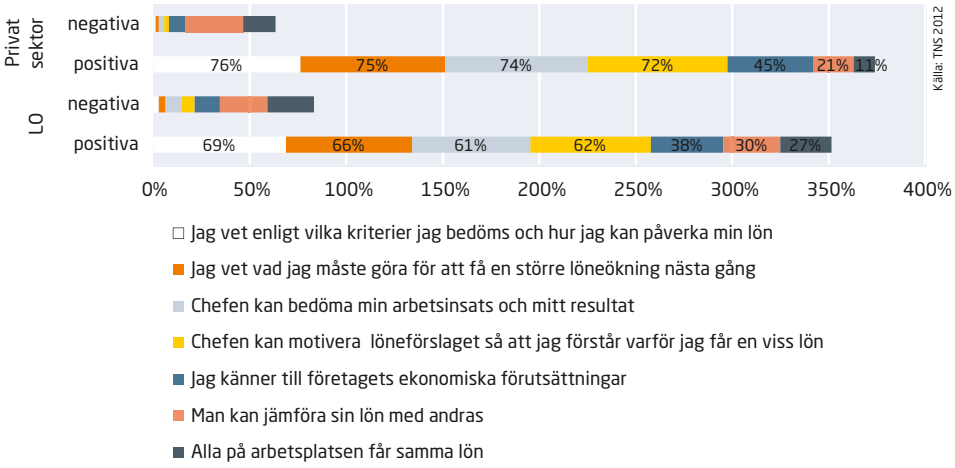


I den första analysen visas resultaten från frågan om hur lönen ska sättas uppdelad på LO-medlemmar och samtliga medarbetare i privat sektor (som även inkluderar LO-medlemmar). Som framgår av diagrammet är likheterna stora mellan grupperna. Både vad gäller andelen positiva och andelen negativa. Man skulle kunna tolka det som att tjänstemannagrupperna går före i en utvecklingsprocess och att de medarbetare som är med i LO-förbund är på väg i samma riktning. Antalet svarande som ligger "i mitten" (4–7) är ungefär lika stor i båda grupperna.

I de frågor som handlar om löneprocessen finns vissa mindre skillnader, men mönstret är i stora drag i huvudsak det samma.

Intressant att notera är att gruppen LO-medlemmar som är positiva till påståendet att "Alla på arbetsplatsen får samma lön, endast är marginellt större än den grupp som är uttryckligen negativ till samma påstående".

**Diagram 10. Vad är viktigt i löneprocessen?**



## Fakta om undersökningen

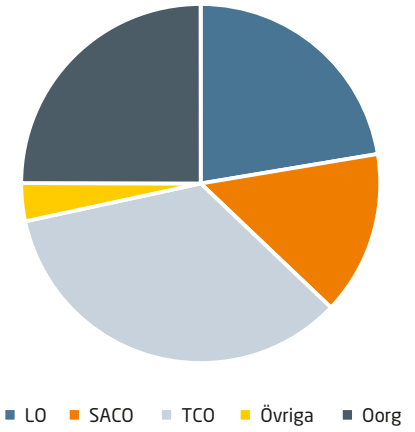
Undersökningen genomfördes av TNS Sifo i form av webbintervjuer 12–19 december 2014. Sammanlagt 4 215 personer intervjuades. Av dessa uppfyllde 3 000 respondenter kravet på att vara yrkesarbetande och intervjuer genomfördes med detta antal. Av dessa uppgav 1 587 eller 52,1 procent att de var anställda inom privat sektor. Övriga var anställda inom andra sektorer på arbetsmarknaden, framför allt offentlig sektor. I rapporten redovisas resultat för hela arbetsmarknaden och för privat sektor inom vilken Svenskt Näringslivs medlemsföretag är den dominerande gruppen.

Respondenterna uppgav följande fackliga tillhörighet (respondenten fick stöd av intervjumiljön att placera sitt fackliga förbund inom rätt centralorganisation).

Respondenterna anställda inom privat sektor redovisas nedan fördelade per sektor/bransch.

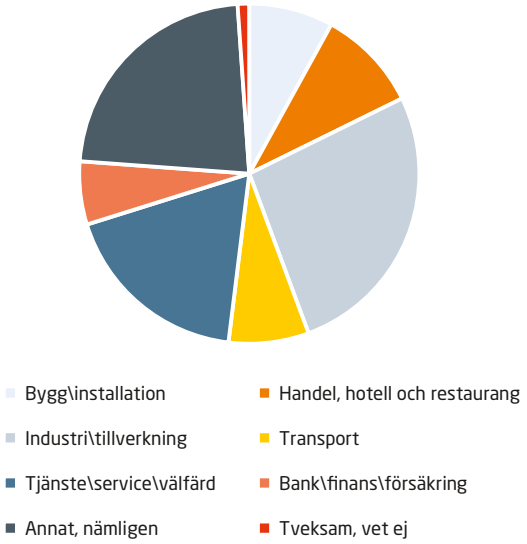
Avseende sektorn bank, finans och försäkring ingår endast försäkringsbranschen genom arbetsgivarorganisationen FAO i Svenskt Näringsliv. Gruppen respondenter som inte kunde placera in sin arbetsgivares verksamhet i en sektor var stor, 23 procent.

**Diagram 11. Facklig tillhörighet – näringslivet**




Källa: TNS 2012

**Diagram 12. Sektor**




Källa: TNS 2012

**www.svensktnaringsliv.se**
Storgatan 19, 114 82 Stockholm
Telefon 08-553 430 00

Arkitektkopia AB, Bromma, 2015