

*Datum*

2019-07-03

*Ärendenr*

## Att arbeta fram verksamhetsnära lönekriterier

### Stödmaterial, processtöd

#### Inledning

Syftet med individuell lön är att stimulera medarbetaren att öka måluppfyllelsen och därmed bidra till verksamhetens utveckling för att leverera bästa möjliga service till kommunens medborgare.

För att skapa tydlighet och engagemang hos kommunens medarbetare är det viktigt att närmsta chef klargör arbetsgruppens gemensamma mål och uppdrag. En viktig förutsättning är att arbetet sker i dialog mellan chef och medarbetare, på individnivå och gruppnivå. Den enskilda medarbetarens uppdrag, resultat och lön ska sedan kopplas till arbetsgruppens gemensamma mål och uppdrag.

Arbetsplatsträffen (APT) är chefens forum där lönebildningsprocessen återkommande tydliggörs för medarbetaren. Utgångspunkt är att arbetsplatsträffarna ska verka för att skapa engagemang och delaktighet hos medarbetarna. APT är därmed ett forum där verksamhetsfrågor lyfts med syftet att ge möjlighet för medarbetarna att bidra till verksamhetens utveckling.

Individuell lön ska tillämpas enligt gällande kollektivavtal. Medarbetarens resultat ska bedömas i förhållande till hur den enskildes prestation bidragit till arbetsgruppens mål och resultat. För att denna bedömning ska bli trovärdig förutsätter det att varje chef i dialog med sina medarbetare i grupp, via APT, förankrat definitionen av de lönekriterier som används i verksamheten.

De verksamhetsnära lönekriterierna ska vara tydliga begrepp i linje med arbetsgruppens mål, uppdrag och önskvärda resultat. Lönekriterierna ska vara resultatriktade och bidra till önskvärt resultat för verksamheten.

Detta processtöd är tänkt som ett stöd för dig som chef att utgå från när du ska arbeta fram verksamhetsnära lönekriterier. Behöver du stöd i hur du ska planera upplägg och tid kan du konsultera förvaltningens HR-konsult eller personalchef.



## Verksamhetsnära lönekriterier = bedömningsfaktorer

Här beskrivs kort olika nivåer på verksamhetsnära lönekriterier.

Det som medarbetarna **önskas** göra för att bidra till verksamhetens utveckling. Innebär begrepp, kriterier som tillför verksamheten ett tydligt mervärde och utvecklar verksamheten. Försök hitta bedömningsfaktorer enligt denna nivå. Det är denna nivå som bidrar till verksamhetens utveckling.

Det som medarbetarna **bör** göra i sitt uppdrag. Innebär begrepp, kriterier som borde vara självklara men som inte är självklara i nuläget. Bedömningsfaktorn kan användas en kort tid. Över tid förväntas medarbetaren anpassa beteendet och då är det dags att byta begrepp, kriterier. Bedömningsfaktorer enligt denna nivå kan vara ett första steg om din grupp inte har arbetat med verksamhetsnära lönekriterier tidigare eller om arbetsgruppen inte är mogen för lönekriterier med fokus på verksamhetens utveckling.

Det som medarbetarna ska göra, självklara kriterier. Det finns en risk att många begrepp egentligen är självklara kriterier. Beskriv de viktigaste och mest grundläggande kännetecknen på ett professionellt medarbetarskap och för en dialog tillsammans med dina medarbetare.

## Process för att jobba fram verksamhetsnära lönekriterier

Här beskrivs förslag på hur du som chef i olika steg arbetar fram verksamhetsnära lönekriterier. I samtliga steg arbetar du som chef tillsammans med din arbetsgrupp. Det innebär därmed att du involverar dina medarbetare i framtagandet av verksamhetsnära lönekriterier enligt följande steg:

1. Tydliggörande av enhetens/verksamhetens uppdrag
2. Vilka är våra roller i arbetsgruppen?
3. Vilka förväntningar har medarbetarna på chefen?
4. Vilka förväntningar har chefen på medarbetarna?
5. Vad innebär värdegrunden för oss i vårt uppdrag?  
Omtanke – Självtillit – Samverkan – Handlingskraft
6. Hur ska/bör/kan vi agera för att göra verksamheten ännu bättre?
7. Definiera och prioritera enhetens lönekriterier
8. Följ upp kvaliteten på de verksamhetsnära lönekriterierna, är de SMART:a?

En dokumentmall i powerpoint finns framtagen för de olika stegen. Förslagsvis använder du som chef powerpointmallen via projektor där ni gemensamt fyller i de olika stegen som sedan blir arbetsgruppens underlag. Samma dokument kan användas för årliga uppföljningar och eventuella justeringar av enhetens/verksamhetens uppdrag, roller, kriterier osv.



## Beskrivning av varje steg i processen för framtagande av verksamhetsnära lönekriterier:

### 1. Tydliggörande av enhetens/verksamhetens uppdrag

Involvera medarbetarna i samband med APT där ni fokuserar på att tillsammans definiera vad enhetens/verksamhetens uppdrag är. Tydliggör och låt medarbetarna själva sätta ord på enhetens/verksamhetens uppdrag. Koppla även uppdragsbeskrivningen till kommunfullmäktiges mål och till nämndens mål. Syftet är att skapa en gemensam bild över uppdraget.

### 2. Vilka är våra roller i arbetsgruppen?

Involvera medarbetarna i samband med APT där ni tillsammans kort definierar de olika rollerna arbetsgruppens befattningar har. Syftet är att skapa en gemensam bild över vilka olika roller deltagarna i arbetsgruppen har.

### 3. Vilka förväntningar har medarbetarna på chefen?

Att tydliggöra våra förväntningar gentemot varandra är också en viktig grund för att skapa tydlighet i uppdraget. Detta är ett förslag på upplägg för hur du kan arbeta med förväntningar.

a) Be medarbetarna enskilt fundera på vilka förväntningar de har på dig som chef. Detta kan med fördel göras gruppvis.

b) Efter en stund (10 min?), dela in medarbetarna i mindre grupper som gemensamt får diskutera sina förväntningar.

c) Helgrupp – reflektera och ha en gemensam dialog om förväntningarna. Skriv ner de förväntningar som medarbetarna kommer fram till. Dvs. skriv direkt i powerpointmallen.

### 4. Vilka förväntningar har chefen på medarbetarna?

Denna övning kan du som chef förbereda samtidigt som medarbetarna arbetar med ovanstående punkt.

a) Du som chef punktar ner vilka förväntningar du som chef har på dina medarbetare.

b) Visa gruppen dina nedtecknade förväntningar.

c) Diskutera och reflektera tillsammans.



## 5. Vad innebär värdegrunden för oss i vårt uppdrag?

Involvera medarbetarna via APT där ni gemensamt definierar vad värdegrunden innebär för oss i vårt uppdrag, i vår verksamhet.

Inled med att visa och dela ut "Riktlinje för ledarskap och medarbetarskap" (broschyr finns hos personalchef)

Låt var och en fundera enskilt först och därefter i helgrupp. Dvs. fundera över respektive värdegrundsord – vad innebär *omtanke*, *självförtroende*, *samverkan* och *handlingskraft* för oss i vårt uppdrag?

Punkta ner det ni gemensamt kommer fram till samt reflektera och diskutera.

## 6. Hur ska vi agera för att göra verksamheten ännu bättre?

**Vad ger ett mervärde i vår verksamhet? Dvs. vad bidrar till verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet?**

När chef tillsammans med sin arbetsgrupp arbetet gemensamt med uppdrag, roller, förväntningar, värdegrund så är ni förmodligen redo för att jobba med verksamhetsnära lönekriterier

Förslag på upplägg:

- a) Varje medarbetare funderar enskilt på ovanstående frågeställning. OBS! denna fas är "brainstorming" vilket innebär att det inte finns några rätt eller fel och formuleringar behöver inte vara 100 % korrekta. Det viktigaste är att var och en funderar och bidrar.
- b) Ha en gemensam dialog om vad medarbetarna har kommit fram till
- c) Kom överens om vilka exempel ni ska skriva ner gemensamt
- d) När ni har 6-8 exempel – gå vidare till nästa steg.

## 7. Prioritera och definiera = enhetens lönekriterier fastställs

I detta steg ska gruppen gemensamt komma fram till vilka 3-4 exempel från föregående bild som är viktigast. Dvs. prioritera de 3-4 exemplen på vad som bidrar till vår verksamhets effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Definiera också gemensamt vad varje lönekriterie betyder på vår arbetsplats, i vårt uppdrag.

Dessa 3-4 lönekriterier blir därmed årets lönekriterier.



## 8. Efter genomförd löneöversyn, utvärdera lönekriterierna tillsammans med arbetsgruppen.

Hur SMART:a är lönekriterierna? Vad ska vi tänka på inför nästa års lönekriterier? Kan vi behålla alla eller några av lönekriterierna, dvs. är de användbara över tid?

### SMART:

**S** = Specifika?

**M** = Mät- eller bedömningsbara?

**A** = Accepterade?

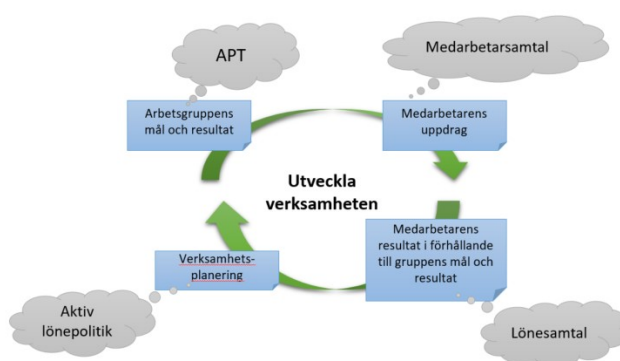
**R** = Realistiska?

**T** = Tidsanpassade?

Tänk på att första gången tar dessa steg lite mer tid att genomföra. Ju mer du som chef arbetar med uppdrag, roller, förväntningar, värdegrundens betydelse osv. desto tydligare blir det för dina medarbetare om vad som förväntas av dem och hur de kan bidra till att utveckla verksamheten vilket gynnar både de vi finns till för, verksamheten och medarbetarnas arbetsmiljö.

En fungerande lönebildningsprocess förutsätter också att du som chef använder medarbetarsamtalet på ett sätt som utvecklar verksamheten. Syftet med medarbetarsamtalet är att chef och medarbetare en gång om året i ett förberett och strukturerat samtal klargör medarbetarens uppdrag i förhållande till arbetsgruppens mål och uppdrag. Avsikten är att medarbetaren på bästa möjliga sätt ska bidra till verksamhetens utveckling. Via medarbetarsamtalet tydliggörs den enskilde medarbetarens uppdrag, nuläge samt behov och möjligheter att tillföra mervärde till verksamhetens uppdrag.

Lönesättningsprocessen



Lycka till!