

är grunden för vilka lönejusteringar som ska göras hur medarbetaren har medverkat till att målen för verksamheten kunnat infrias. I ett sådant system kan parterna lokalt behöva analysera och diskutera vilka former för fackligt inflytande som är mest lämpligt.

Från kollektiva till individuella lösningar

Utvecklingen på arbetsmarknaden går i ökad utsträckning från kollektiva lösningar till individuella. Detta gäller även lönesättningen. Nya former för lön ska utvecklas för att Region Skåne ska vara en attraktiv arbetsgivare; allt från bruttolönetänkande till rörliga löneformer för enskilda eller grupper.

Individuell lönesättning innebär krav på lokalt anpassade metoder och lösningar där den enskilde medarbetaren kommer i centrum. Ledning och chefer kan behöva använda nya löneformer för att behålla

särskilt kompetenta medarbetare, eller för att belöna grupper eller enskilda medarbetare. Lönestatistik och kollektiva lönejämförelser minskar därför i betydelse. Utvecklingen i omvärlden kan påverka arbetsgivarens sätt att utnyttja individuell lönesättning i olika riktningar.

Region Skåne – ett stort ansvar

Region Skåne är en stor arbetsgivare vilket medför stort lokalt och regionalt ansvar för lönebildningen och därmed även för samhällsekonomin.

Lönebildningen utgör summan av alla lönebeslut och löneavtal som träffas på hela arbetsmarknaden. En komplicerad process på flera nivåer i samhället och av stor betydelse för samhällsekonomin. Stora arbetsgivare har ett större ansvar för helheten i lönebildningen än små. Det gäller det återkommande löneöversynsarbetet - metoder för löneanalys och lönejusteringar – och nyanställning.



Lönepolitik – Region Skåne

Reviderad form: Region Skåne 2010 Print: Servicelaget Kristianstad



Lön - ersättning för arbete

Lön utgör ersättning till medarbetarna för arbete som utförs. För Region Skåne är lön även ett styrmedel som används för ökad effektivitet i verksamheten.

Mål – resultat – lön är hörnstenar i denna kedja.

För medarbetare är lönen ersättning för den tid och förmåga som ställs till arbetsgivarens förfogande för ett visst arbete. Större krav, högre förmåga och bättre resultat ger högre lön - ett samband som arbetsgivaren använder för att på arbetsplatsen leda medarbetarna mot fastlagda mål. Att utnyttja lönen som styrmedel ställer krav på lokalt arbete på flera områden bland annat att utveckla lokala kriterier för lönesättning.

Lönepolitikens mål

Målet är att Region Skåne i ett system med individuella och differentierade löner ska kunna

- *driva och utveckla verksamheten så att den ligger i linje med medborgarnas krän, behov och förväntningar*
- *rekrytera, utveckla, och behålla den kompetens som behövs*

Den lön som erbjuds nya medarbetare skall vara attraktiv för den som ska anställas och acceptabel för den redan anställda. Den som utvecklar sin kompetens i linje med krav och önskemål som arbetsgivaren ger uttryck för ska ha en högre lön än den som inte gör det.

Arbetskrav, kompetens och arbetsresultat – grund för lönesättningen

Lön sätts efter arbetskrän, kompetens och arbetsresultat. Marknadsförutsättningarna kan påverka lönen.

Medarbetarens kompetens analyseras utifrån arbetskraven varför den för en medarbetare kan variera mellan verksamhetsområden och över tiden.

Arbetskrav, individuell kompetens och arbetsresultat är grunden för lönesättning av medarbetare. Arbetsresultat kan först bedömas

då medarbetaren funnits en tid i anställningen. Kompetens är medarbetarens vilja och förmåga att utföra den tjänst som kunden/patienten har behov av och som verksamheten är organiserad för. Kompetens är mer än utbildning och varierar från en arbetsplats till en annan, bl.a. med hänsyn till frågorna ”Vilka är verksamheten till för?” och ”Vilken kompetens är viktig i just den här verksamheten?”.

Andra incitament som skapar värde

Lön är ett av flera verktyg som skapar värde för medarbetare och för Region Skåne. Region Skåne satsar därför även på att utveckla chefs- och ledarskapet, arbetsorganisationen och medarbetarnas kompetens.

Det är belagt att en rad andra aspekter har större värde för medarbetaren än lön. Enhetens ledarskap, möjligheter till kompetensutveckling, utveckling av och självständighet i yrkesrollen spelar väl så stor roll för medarbetarens motivation som lönen. Det är därför effektivt att aktivt använda dessa sätt att höja motivation och effektivitet och samtidigt attrahera och behålla medarbetare.

Möjlighet till löneutveckling

Alla medarbetare inom Region Skåne ska ha möjlighet till en löneutveckling över yrkeslivet. Chefs- och ledningsarbetet samt arbetsorganisationen i Region Skåne ska skapa förutsättningar för medarbetaren att växa i sitt arbetsåtagande.

Löneutveckling över yrkeslivet bygger på tanken att medarbetare genom erfarenhet ökar sin förmåga att utföra mer kvalificerade uppgifter inom sitt arbetsområde. Det kräver en engagerad ledning som skapar förutsättningar så att arbetet organiseras på ett sätt som innebär att alla inte gör samma sak. Att det finns utvecklingsmöjligheter, att ansvaret för den erfarne är större och att arbetsuppgifterna får ett vidare innehåll allteftersom erfarenheten

ökar. Slutsatsen blir att om alla medarbetare gör samma sak börjar chefs/ledarens lönepolitiska arbete med att utveckla arbetsorganisationen.

Marknaden

Marknadsavvägningen i lönebeslut är särskilt viktig att noga överväga. Lönebeslut som leder till skevheter i lönestrukturen blir kostnadsdrivande. Det är en uppgift för arbetsgivaren – alla chefer - att stå emot osund lönekonkurrens.

Vid arbetskraftsbrist är det svårt att stå emot krav på högre lön, särskilt vid nyanställning. Konsekvenserna av att ”bjuda över” leder inte till att det blir fler att rekrytera. Det blir bara dyrare. Att stå emot omotiverade lönekrav är en viktig uppgift för arbetsgivaren – alla chefer. Det är kostnadseffektivt att konkurrera om medarbetarna med andra medel än lön. Intern lönekonkurrens gagnar ingen.

Chefsansvar

Lönekostnaderna är Region Skånes största enskilda kostnadspost och påverkas både direkt och indirekt av alla lönebeslut. Ansvaret för dessa beslut ligger hos linjens chefer som vid behov samråder med närmast överordnad chef. I Region Skåne ansvarar närmaste chef för lönesättningen i förhållande till medarbetaren. Uppföljning och utvärdering av lönebeslut ger förutsättningar för ökad kvalitet i dessa. Chefskap utvärderas bl.a. ur detta perspektiv.

Chefen ansvarar för medarbetarnas löner och löneutveckling. Som chef är man arbetsgivare och har hela ansvaret. Det gäller alla lönebeslut och alla de konsekvenser som ett lönebeslut för med sig såväl inom det egna direkta ansvarsområde som i andra delar av organisationen. För att vidga perspektivet inför ett lönebeslut vänder sig lönesättande chef vid behov till sin närmast överordnade chef för samråd. Chefens agerande i lönefrågor ingår i ledningens uppföljningsansvar i samband med chefsutvärdering.

Det ligger i arbetsgivarintresset att successivt utvärdera resultatet av lönebeslut vid nyanställning och lönerrevision. Genom överläggningar och dialog chefer emellan rörande konsekvenser av lönebeslut och riktlinjer för framtiden kan chefskompetensen i dessa frågor successivt öka.

Dialog – chef – medarbetare

Dialogen chef – medarbetare är en förutsättning för att skapa förståelse för lönesättningen och lönepolitiken. Chefen ansvarar för att hålla dialogen levande samt att den genomförs med god kvalitet och i enlighet med arbetsplatsens riktlinjer. Medarbetarens ansvar är att aktivt medverka i dialogen med frågor och synpunkter.

För att lönesättningen ska accepteras av medarbetaren finns två krav; dels att chefen/ arbetsgivaren agerar i enlighet med sin uttalade policy, dels att chefen på ett trovärdigt sätt kan förklara grunden för medarbetarens lön utifrån de riktlinjer som finns och de bedömningar som gjorts.

Arbetsgivarens ansvar

Arbetsgivaren – Region Skåne - ansvarar för lönebildningen. Detta gäller både vid nyanställning och löpande. Samma lönesättningsprinciper tillämpas för alla medarbetare. I Region Skåne ska inte finnas några osakliga löneskillnader.

”När en ny medarbetare anställs diskuteras lönen. Lönen passas in i den struktur som redan finns på arbetsplatsen och som svarar mot uttalade riktlinjer. Omotiverade löneskillnader leder till negativ energi bland medarbetarna och motverkar målen med lönepolitiken. Genom att tillämpa samma lönesättningsprinciper för alla undviks osakliga löneskillnader bl.a. mellan kvinnor och män

Kollektivavtalssystemet innebär att de centrala parterna kommer överens om riktlinjer för lönerna under avtalsperioden. På arbetsplatsen