



Om individuell lön

Av Georg Frick

Individuell lön är en lönemodell som har funnits i många år på den svenska arbetsmarknaden. Trots detta kan det finnas oklarheter om vad det innebär i praktiken.

Individuell lön innebär att lönen ska sättas efter arbetets innehåll, svårighetsgrad och arbetsresultat samt fungera som ett styrmedel och stödja verksamhetsutvecklingen. Individuell lön ska leda till att både verksamhet och individ blir vinnare.

Risken finns att individuell lön kan bli godtycklig. Därför är det viktigt att tydliggöra krav, förväntningar, uppsatta mål och inte minst att följa upp resultat. Det är viktigt att poängtera att lönen ingår i ett sammanhang och att det ställs krav på arbetsgivaren i denna process. Det är ett absolut krav att arbetsgivaren driver löneprocessen och säkerställer de uppsatta målen. Det pågår alltid en löneprocess, positiv eller negativ, i en organisation. Få processer är så skadliga för en verksamhet som en löneprocess utan kontroll. Om inte arbetsgivaren driver löneprocessen i den egna verksamheten är det någon annan som gör det.

För att individuell lön ska fungera som styrmedel är det klokt att ha en sund lönespridning som ger faktiska möjligheter för arbetstagare att genom eget arbete påverka sin löneutveckling. Sannolikt behöver därför lönespridningen öka inom många verksamheter och yrkesgrupper. Vad som är en sund lönespridning måste dock avgöras inom respektive verksamhet.

Den individuella lönesättningen och chefens arbetsgivarroll har även medfört en förändring för de fackliga organisationerna som tidigare haft löneförhandlingar som sitt främsta "varumärke". I stället för att som tidigare vara med och fördela det individuella löneutrymmet, ska facket på lokal nivå ha en mer rådgivande roll gentemot sina medlemmar.

Den individuella lönen ska alltså allt oftare avgöras mellan chef och arbetstagare. Då lönesättningsarbetet har decentraliserats till närmsta chef tydliggörs chef- och arbetsgivarrollen med stor kraft. Den förändringsprocess vi genomgått kan sammanfattas så här:

Dåtid	Nutid
Centrala "detaljavtal"	Lokal lönebildning
HR-avdelningens ansvar	Chefsansvar
Fördelning	Styrning
Förskott	Mål – resultat - lön

En gammal och viktig princip för lönesättning är **lika lön för lika och likvärdigt arbete**. Principen ska tillämpas både vad gäller värdering av olika yrken och värdering av individuellt arbetsresultat. Ett individuellt lönesystem har som utgångspunkt att lika arbete ger lika lön. Med stöd av lönekriterier ska chefen bedöma om det är frågan om lika arbetsresultat eller inte. Är arbetsresultatet olika ska naturligtvis även lönen vara olika. Det är viktigt att poängtera att den individuella lönemodellen inte innebär att alla ska ha olika lön.



[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

För att bli trovärdig och agera konsekvent som arbetsgivare krävs det en väl förankrad lönemodell som upplevs som moraliskt korrekt, rättvis och påverkbar. Det är mot lönemodellen som chefen lutar sig i sitt lönearbete.

Decentraliserad lönebildning förutsätter att varje verksamhet har en aktiv och tydlig lönepolitik. Vad är då lönepolitik? Det är inte ovanligt att lönepolitik förväxlas med chefens operativa lönesättningsarbete eller att lönepolitiken i praktiken består av ett översiktligt (ofta ålderstiget) dokument som inte ger så mycket vägledning. Det kan till och med vara så att dokumenten mer eller mindre är en kopia på de texter som står i de centrala löneavtalen. För mig (författaren) är lönepolitik det strategiska, långsiktiga lönearbetet som arbetsgivaren bedriver. Att driva ett strategiskt långsiktigt lönearbete är att vilja något.

Det operativa lönearbetet är främst det som chefen ska bedriva, det vill säga genomföra medarbetar- och lönesamtal samt sätta lön.

Cheferna ska följa den lönepolitik som är gällande i en verksamhet. Cheferna är en av arbetsgivarens främsta representanter. Att följa lönepolitiken innebär exempelvis att inte betala för hög eller för låg lön till de anställda.

Det är lönepolitiken som ska ge svar på hur arbetsgivaren ska hantera bedömningen av exempelvis sjuklediga, studielediga, föräldralediga eller de som av någon annan anledning inte har befunnit sig på jobbet. Föräldraledig får med stöd av föräldraledighetslagen inte drabbas av försämrade anställningsförmåner beroende av att han eller hon är föräldraledig. Det rimliga är att de bedöms som om de vore i tjänst för att därigenom behandlas i likhet med övriga arbetstagare på arbetsplatsen.

Vid övriga orsaker till frånvaro måste verksamhetens lönepolitik ge svar på hur lönefrågan ska hanteras. Det är viktigt att samma princip tillämpas inom hela verksamheten. Om ingen lönejustering sker vid frånvarotillfället uppstår i stället ett behov av lönejustering när arbetstagaren kommer tillbaka i tjänst. Dock rekommenderar jag (författaren) att dessa arbetstagare bedöms utifrån samma princip som de föräldralediga, det vill säga att de bedöms som om de vore i tjänst. Dels är det en rättvisefråga för arbetstagaren, dels handlar det om att arbetsgivaren måste försäkra sig om att man alltid har **rätt lön** och rätt lönestruktur.

Lönepolitik innebär att utifrån befogenhet, ansvarsnivå och svårighetsgrad värdera olika yrken inom verksamheten. Här läggs grunden till lönestrukturen och det är även här marknadskrafternas påverkan kommer in. Det är i lönepolitiken det inbördes löneförhållandet mellan olika yrkesgrupper avgörs, exempelvis att arbetsgivaren värderar befattningen rektor högre än befattningen lärare.

Marknadskrafterna påverkar lönekostnaden vid nyrekrytering i två alternativa riktningar; antingen en ökad kostnad för de yrkesgrupper det råder brist på eller omvänt en minskad kostnad för de yrkesgrupper det är överskott på. För att behålla arbetstagare och framstå som en attraktiv arbetsgivare för framtida arbetstagare är marknadsmässig lön en viktig beståndsdel, dock inte den viktigaste. Det är naturligtvis inte enbart lönenivån som är den avgörande faktorn. Övriga faktorer, exempelvis utvecklingsmöjligheter, individens möjlighet att påverka den egna arbetssituationen samt anställningsförmåner utöver lön är minst lika, om inte viktigare, faktorer för attraktionskraften.

Med marknadsmässig lön menas i detta sammanhang den lön som är i nivå med vad marknaden erbjuder. Den marknadsmässiga lönen beror bland annat på vilket yrke det handlar om och var arbetsplatsen finns. I exempelvis storstadsregioner kan den marknadsmässiga lönen vara högre (eller i



[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

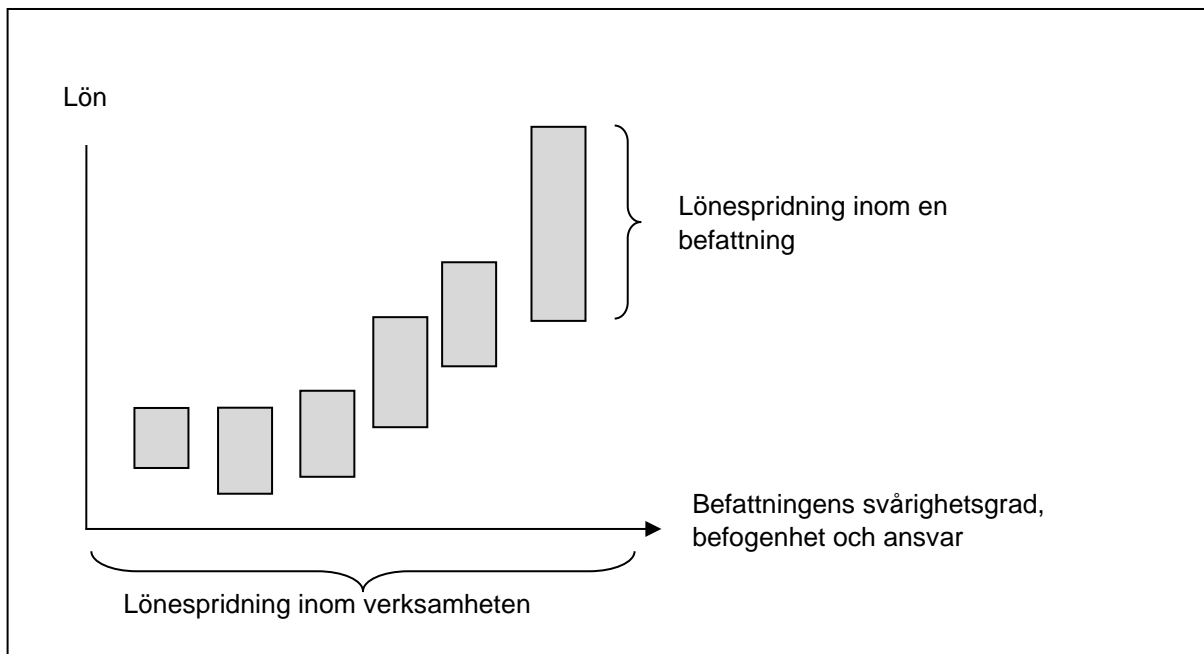
visa yrken lägre) än i glesbygd. Det ska poängteras att marknadens påverkan på lönerna ibland är överdriven. Om ett marknadsmässigt system skulle tillämpas fullt ut, då tillgång och efterfrågan reglerar lönen, skulle lönerna sjunka i sämre tider, något som endast sker i undantagsfall och med starka protester från de fackliga organisationerna.

Det är också lönepolitiken man korrigerar lönestrukturen med, det vill säga att man uppgraderar gruppens lön som uppenbart är för låg i förhållande till den arbetsvärdering som är gjord.

Rätt lön vid rekryteringstillfället innebär att man inte får ett framtida problem med "snedtsisar".

Lönespridning

I en verksamhet förekommer många yrken som med stöd av arbetsvärderingen och lönepolitiken har olika löneintervall. Den individuella lönesättningen innebär att det finns en lönespridning inom respektive yrke. Man kan beskriva denna lönespridning som att det finns olika löneboxar inom en verksamhet.



Figur 1. Exempel på lönespridning

Varje yrke/befattning har värderats utifrån befogenhet, ansvar och svårighetsgrad. Vissa yrken/befattningar kan värderas lika, det vill säga utifrån principen lika och likvärdigt arbete. Det innebär att man får fram en bild av hur relationen ser ut mellan olika yrken/befattningar. Ju längre till höger (se ovanstående figur) befattningen befinner sig desto svårare och mer kvalificerat är det. Eftersom lönesättningen även påverkas av marknaden så innebär det att löneläget inte alltid speglar svårighetsgrad och kvalifikationskrav.

Höjden på varje stapel är lönespridningen i respektive befattning. De angivna lönenivåerna justeras generellt årligen (antingen via nivåhöjningar i löneavtal eller via löneglidning). Ju högre stapel desto



[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

större lönespridning (skillnad i lön mellan lägst och högst lön). På det här sättet finns det också en högsta nivå inom respektive befattning. Vilka intervaller som gäller är en lönepolitisk fråga som naturligtvis också påverkas av marknadskrafterna. En tumregel är att de befattningar som är okvalificerade har en mindre lönespridning, eftersom det sannolikt inte går att i någon större utsträckning påverka arbetsresultatet. De befattningar som är kvalificerade har en större lönespridning, då den enskilda individen i stor utsträckning kan påverka arbetsresultatet. De arbetstagare som har nått sin högsta nivå inom sin befattning och vill få en fortsatt bra löneutveckling bör fundera på att byta befattning. För dessa arbetstagare blir medarbetarsamtalet ett viktigt medel för att identifiera relevanta åtgärder. Om arbetsgivaren avlönar en arbetstagare högre än vad lönebilderna medger, det vill säga att han eller hon hamnar ovanför befattningens nuvarande högsta nivå, kan arbetsgivaren få problem med att arbetstagaren inte har råd att sluta, trots att han eller hon vill det.

Individuell lönesättning innebär inte att alla arbetstagare inom en befattning måste ha olika löner. Med hjälp av lönekriterier ska de personer som gör ett bra jobb premieras med högre löner. Det kan mycket väl innebära att exempelvis 70 % av samtliga arbetstagare har samma lön och ligger i det nedre fältet i respektive lönebox. 30 % av medarbetarna är de som är löneledande, de som benämns som verksamhetens spjutspetsar. Genom denna tillämpning av den individuella löne modellen skapas en legitimitet för individuell och differentierad lön och ett ekonomiskt utrymme för att verkligen differentiera på allvar.

Använd alltid begreppet **ny lön** i dessa sammanhang. Gör också tydliga kopplingar till den individuella utvecklingen. Arbetstagarens första reflektion i samband med en individuell löneöversyn ska vara kopplingen till det egna arbetsresultatet och utvecklingen och sedan en jämförelse med andra i termer av: Vad kan jag lära av dem som fått bättre lön än jag? Vilka framgångsfaktorer ska jag fokusera på?

Använd också **alltid begreppet löneöversyn, inte lönerrevision**. Begreppet lönerrevision ger en utfästelse om att lönen ska ändras, revideras. Det gör däremot inte begreppet löneöversyn, det enda som utlovas är en översyn. Det kan innebära ett konstaterande av att en högrepresterande arbetstagare ligger i topp i sin befattning och att det inte för närvarande finns några argument för att ändra på det (naturligtvis kan denna möjlighet vara olika beroende av hur ett eventuellt kollektivavtal är utformat). Även efter löneöversynen ligger arbetstagaren i topp men det blev en låg eller ingen löneökning alls. Det är ännu ett exempel på hur man använder lön som styrmedel.

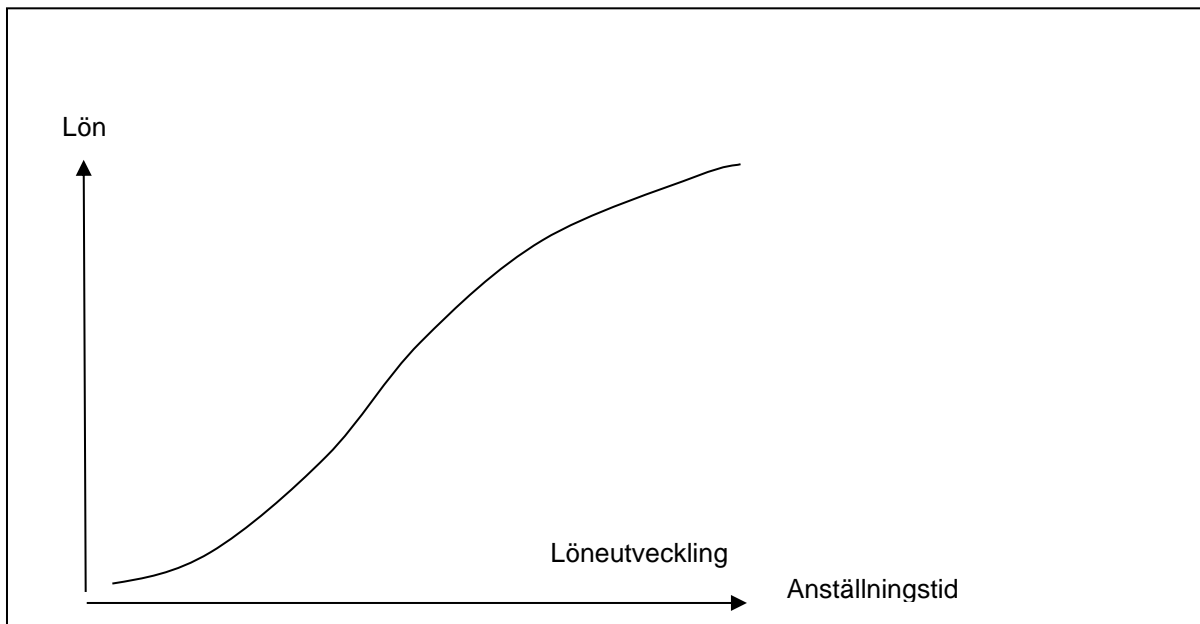
Relationen mellan de olika lönestaplarna är en värdering som görs inom ramen för lönepolitiken, marknadskrafterna och samhällets värderingar. Många lönekonflikter handlar om värderingen av ett yrke, det vill säga en lönebox, där man från den fackliga organisationen velat höja värderingen av löneboxen.



[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

Löneutveckling

Under de första åren av en arbetstagares anställningstid sker ofta en markant löneutveckling, speciellt om arbetstagaren vid anställningstillfället är nyutbildad och har liten eller ingen erfarenhet. Den branta löneutvecklingen planar sedan successivt ut. Hur lång tid det tar varierar från befattning till befattning men det brukar handla om några år eller mer innan man har nått en tänkt kompetensnivå där man kan hävda att "man kan sitt jobb", det vill säga att man kan så mycket att man är självgående. Man kan organisationen, vet vilka formella och informella kommunikationskanaler som finns, har tagit till sig företagskulturen samt känner sig som en del av organisationen. Det är lätt hänt att yngre arbetstagare med stort engagemang och vilja tror att "man kan sitt jobb" betydligt snabbare. Det är en pedagogisk uppgift för chefen att förklara, utan att ta bort arbetstagarens engagemang och vilja.



Figur 2. Anställningstid, lön och löneutveckling

Som framgår av figuren kan löneutvecklingen helt avstanna. Det händer för de arbetstagare som inte vill utvecklas eller i övrigt inte vill vara aktiva. Det är de arbetstagare som har inställningen att de kan sitt arbete och inte vill lära sig något nytt. Det är bland annat då en nyanställd kan få högre lön än den som varit med ett tag.

Arbetstagaren kan vänja sig vid den snabba löneutvecklingen i början och upplever utplaningen som ett misslyckande. Om en arbetstagare exempelvis de första åren får en årlig höjning på 1200 kronor per månad och sedan får en höjning på 500 kronor per månad, kommer denna sannolikt inte att uppleva 500 kronor som höjning utan snarare att man fått 800 kronor mindre än föregående år. Att använda löneökningen som mått på arbetsresultatet är ingen bra variant. Det enda storleken på löneökningen talar om är hur mycket lönen ökar men löneökningen talar inte om den totala värderingen av arbetstagarens arbetsresultat. **Det som är relevant är den totala lönen.**



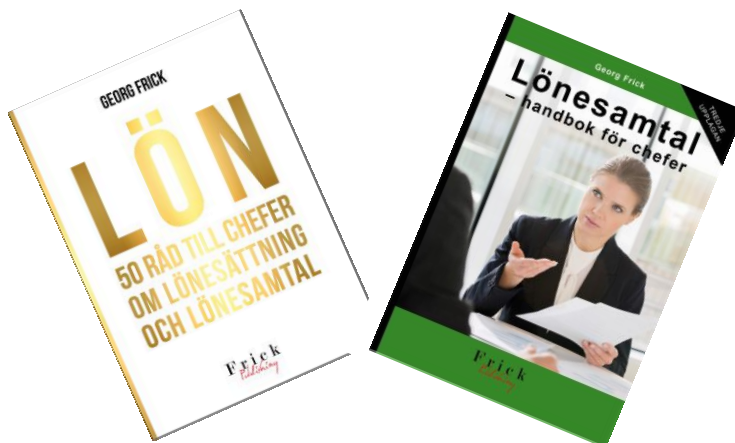
[Nyhet – Arbetsrättsnytt online](#)

Sammanfattning

Individuell lön innebär till att lönen ska sättas efter arbetets innehåll, svårighetsgrad och arbetsresultat samt fungera som ett styrmedel och stödja verksamhetsutvecklingen. Individuell lön förutsätter en tydlig lönepolitik och lönestruktur. Det är viktigt att fokus är på hela lönen i stället för lönehöjning (påslag).

Georg Frick

Arbetsgivarkonsult, författare, personalvetare och specialist på praktisk arbetsrätt och lönesättning.



Beställ på www.frickpublishing.com