

Att sätta lön

Innehåll

Lönesättning	3
Lönepolicy vid Stockholms universitet.....	4
När sätts ny lön?.....	6
Ansvar för lönesättning.....	7
Lönerevision.....	8
Lönekriterier.....	9
Lönekriterier för teknisk/administrativ personal.....	10
Lönekriterier för lärare (och forskare)	11
Lönekriterier för chefer med personalansvar	13
Dialog chef–medarbetare	14

Lönesättning

Löner vid Stockholms universitet ska vara individuella, sakliga och ändamålsenligt differentierade. Lönesättningen ska i första hand styras av skillnader i ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad samt de anställdas skicklighet och resultat relaterat till de krav och det ansvar som arbetsuppgifterna ställer och i relation till verksamhetens mål.

Lönebildningen ska utformas med utgångspunkt i verksamhetens samlade krav. En förutsättning för en effektiv verksamhet är att vi som universitet kan säkerställa vår kompetensförsörjning genom att rekrytera, behålla och utveckla den personal som behövs.

Lönesättande chefer ska ha god kännedom om universitetets lönepolicy och har ansvar för att medarbetare får information om vad universitetet värderar och bedömer vid lönesättning. För att den individuella lönesättningen ska få avsedd effekt för verksamheten och inte uppfattas som godtycklig är det av stor betydelse att den lönesättande chefen gör sakliga bedömningar vid lönesättning. Könneutralitet i tillämpningen av lönekriterierna är en viktig utgångspunkt vid lönesättning.

Lönepolicy vid Stockholms universitet

Utgångspunkter för arbetet med lönesättning

Lönesättning vid Stockholms universitet ska motivera medarbetare till att prestera goda arbetsresultat, utveckla verksamheten och medverka till en god arbetsmiljö.

Universitets lönebildning och lönesättning bygger på Ramavtal för löner för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet. "Lönebildningen och lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt". (RALS/RALS-T 5 §) De centrala avtalens intentioner och den egna verksamhetens krav, de ekonomiska förutsättningarna och kompetensförsörjningsbehovet är utgångspunkterna för ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete vid Stockholms universitet. Lönerna ska vara individuella, ändamålsenligt differentierade och sakliga.

Kriterier som ska styra universitetets bedömning vid lönesättning är ansvar och svårighetsgrad i arbetsuppgifterna, medarbetares resultat och skicklighet samt marknadskänslighet. Könsneutralitet i tillämpning av lönekriterierna är en viktig utgångspunkt vid lönesättning.

Lön utgör ett kraftfullt verktyg i verksamhetsstyrningen. När varje medarbetares lön speglar resultat och skicklighet kopplat till verksamhetsmålen är lönen det effektiva styrmedel universitetet eftersträvar.

När sätts ny lön?

Ny individuell lön sätts vid:

- ny anställning
- lönerevision
- under pågående anställning om arbetsgivaren¹ anser att det finns särskilda skäl.

Dialog chef–medarbetare

Individuell lönesättning förutsätter dialog mellan chef och medarbetare. Varje medarbetare ska årligen ha ett utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Chefer rekommenderas att erbjuda medarbetare ett samtal inför lönerevision. Efter avslutad lönerevision ska medarbetare meddelas ny lön.

¹ Efter samråd med personalchefen.

Lönekritierier vid lönerrevision

Den individuella lönesättningen vid lönerrevisioner ska bygga på bedömning av medarbetares resultat och skicklighet avseende utförda arbetsuppgifter som ingår i anställningen. För att bedöma medarbetares resultat och skicklighet finns universitetets lönekriterier för tekniskt/administrativ personal, lärare och forskare respektive chefer med personalansvar.

Universitetets lönekriterier utgör ett stöd till chefer och medarbetare i dialogen om lön och är ett verktyg för att chefer ska kunna göra en saklig bedömning av medarbetarnas resultat och skicklighet inför lönerrevisioner. (Lönekriterier SU FV-2.3.8-2436-13)

När sätts ny lön?

Ny anställning

När en medarbetare anställs sker lönesättning efter information till berörd personalorganisation om den tilltänkta lönen. Utgångspunkt för lönesättningen vid ny anställning är anställningens svårighetsgrad och ansvar. Därutöver värderas den nya medarbetarens kompetens och arbetslivserfarenhet. Även arbetsmarknadens värdering av en viss kompetens kan påverka lönesättningen.

Lönerevision

Vid regelbundna lönerevisioner sker lönesättning i enlighet med vid tidpunkten fastställda centrala och lokala kollektivavtal och övriga specifika utgångspunkter. Vid lönerevisioner används Stockholms universitets lönekriterier för bedömning av medarbetares resultat och skicklighet.

Ny lön under pågående anställning

I vissa fall kan det finnas skäl att förändra lönen under pågående avtalsperiod vilka anges nedan.

Under pågående anställning med fastställda belopp

Ny lön under pågående anställning sker vid följande tillfällen med fastställda belopp (enligt lokalt kollektivavtal: 3 kap. 9 § Villkorsavtal-SU):

- befordran från universitetsadjunkt till lektor
- befordran från universitetslektor till professor
- befordran från forskare till professor
- vid bedömd docentkompetens.

Särskilda skäl

Utöver ovanstående ska endast i undantagsfall löner justeras mellan lönerevisioner. Ett sådant undantag kan vara när en medarbetare utgör en bristkompetens eller besitter en nyckelkompetens som universitetet riskerar att mista till annan verksamhet utanför universitetet.

Åter i arbetet efter ledighet

Medarbetare som varit tjänstledig över en eller flera lönerevisioner kan få sin lön omprövad vid återgång i arbete.

Ansvar för lönesättning

Rektor fastställer lönepolicy och har det övergripande ansvaret för lönesättningen. Rektor beslutar om strategiska riktlinjer för lönerevisionerna.

Personalchefen har ansvar för genomförande, samordning och uppföljning av löneförhandlingar vid lönerevisioner. Personalchefen fattar beslut om lönekriterier och lönebildningsprocessens utformning.

Lönesättande chefer ansvarar för lönesättning vid nya anställningar, lönerevisioner och om det föreligger särskilda skäl² under pågående anställning.

Lönesättande chefer har ansvar för att lönepolicy, lönekriterier och lönebildningsprocessen blir känd bland medarbetare vid institutionen/motsvarande. Lönesättande chefer ska vara engagerade i, ha god kunskap om och vara lojala mot lönepolitiken.

Lönesättande chefer

Rektor ansvarar för lönesättningen av chefer som omfattas av det lokala chefsavtalet. Dessa är prorektor, vicerektorer, förvaltningschef, dekaner för fakulteterna och personalchef.

Dekaner ansvarar för lönesättningen av prefekter och professorer vid respektive fakultet.

Förvaltningschefen ansvarar för lönesättningen av avdelningschefer inom förvaltningen.

Prefekter (motsvarande) ansvarar för lönesättningen av medarbetare inom respektive institution/enhet.

² Efter samråd med personalchefen.

Lönerevision

Personalchefen är formellt ansvarig för förberedelser, genomförande och uppföljning av lönerevisionen. Förhandlingsledningen vid personalavdelningen samordnar arbetet med lönerevisioner och utgör stöd till lönesättande chefer i förhandlingsarbetet såväl inför, under som efter lönerevision.

Lönesättande chefer ansvarar för den individuella lönesättningen genom att föreslå och lämna en motivering till ny lön för varje medarbetare inom de ekonomiska ramar och riktlinjer som fastställs vid lönerevisioner. Lönesättande chefer ska också på ett trovärdigt och korrekt sätt kunna motivera de löner, lönehöjningar och löneskillnader som förekommer bland medarbetarna och efter genomförd lönerevision informera varje medarbetare om och lämna en motivering till utfallet av lönerevisionen.

Vid lönerevisioner ska universitetets lönekriterier användas för bedömning av medarbetares skicklighet och resultat i att utföra arbetsuppgifterna.

Lönekriterier

Löner vid Stockholms universitet ska vara individuella, sakliga och ändamålsenligt differentierade. Lönesättning i lönerevisioner ska utgå från bedömning av medarbetares skicklighet och resultat relaterat till de krav och det ansvar som arbetsuppgifterna ställer och i relation till verksamhetens mål.

Stockholms universitets lönekriterier tydliggör vad universitetet värderar vid lönesättning i lönerevisioner. Lönekriterierna bygger på de övergripande principer för lönesättning som framgår av de centrala ramavtalen (RALS/RALS-T) samt universitetets lönepolicy. Kriterierna utgör ett stöd till chefer och medarbetare i dialogen om lön och är ett verktyg för att chefer ska kunna göra en saklig bedömning av medarbetarnas resultat och skicklighet inför lönerevisioner.

Vid Stockholms universitet finns lönekriterier för:

- teknisk/administrativ personal
- lärare och forskare
- chefer med personalansvar.

Lönesättande chefer ska vara insatta i universitetets lönepolicy och lönekriterier. Chefer ansvarar för att medarbetare får information om vad universitetet värderar och bedömer vid lönesättning. För att den individuella lönesättningen ska få avsedd effekt för verksamheten och inte uppfattas som godtycklig är det av stor betydelse att den lönesättande chefen gör sakliga bedömningar. Könneutralitet i tillämpningen av lönekriterierna är en viktig utgångspunkt vid lönesättning.

Lönekriterier för teknisk/administrativ personal

Resultat och skicklighet, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga att uppnå goda resultat med hög kvalitet.**
Här avses förmåga att:
 - arbeta mot uppsatta mål
 - prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål
 - strukturera och organisera arbetsuppgifterna
 - hålla deadlines.
- **Visad förmåga att samarbeta.**
Här avses förmåga att:
 - bidra till en öppen och god stämning på arbetsplatsen
 - bemöta kollegor och chefer på ett respektfullt sätt
 - dela med sig av kunskaper till kollegor
 - bygga och bibehålla relationer och nätverk.
- **Visad förmåga att bidra till verksamhetsutveckling.**
Här avses förmåga att:
 - bidra till utveckling av arbetsformer
 - anpassa sig till förändrade förutsättningar
 - utveckla den egna kompetensen
 - bidra till utveckling av institutionsgemensamma angelägenheter
 - bidra till utveckling av universitetsgemensamma frågor.

Lönekriterier för lärare (och forskare)

Lönekriterier för lärare används i tillämpliga delar även vid bedömning av resultat och skicklighet för forskare.

Lärare som är chefer med personalansvar bedöms även utifrån lönekriterier för chefer.

Pedagogisk skicklighet, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga att genomföra, utveckla och leda utbildning med hög kvalitet.**
Här avses förmåga att:
 - strukturera och organisera ämnets kunskapsområde i kurser och i den egna undervisningen
 - planera och genomföra undervisning
 - handleda.
- **Visad förmåga att skapa engagemang och intresse för ämnet.**
Här avses förmåga att:
 - motivera studenter till eget självständigt lärande
 - kommunicera med studenter.
- **Visad förmåga till pedagogiskt utvecklingsarbete.**
Här avses förmåga:
 - till helhetssyn och förnyelse
 - att sprida utvecklingsarbete till kollegor
 - till läromedelsproduktion.

Vetenskaplig skicklighet, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga att bedriva forskning av hög kvalitet.**
Här avses:
 - förmåga att uppnå egna vetenskapliga resultat av hög kvalitet
 - förmåga att organisera och leda forskningsprojekt och forskargrupper
 - nationell och internationell publicering
 - förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel
 - gästforskning och undervisning vid andra lärosäten
 - uppdrag som sakkunnig, fakultetsopponent eller som ledamot i betygsnämnd
 - uppdrag i externa forskningsorganisationer.
- **Visad förmåga att informera om forskning och samverka med övriga samhället**
Här avses:
 - publicering i populärvetenskapliga skrifter
 - deltagande i offentlig debatt om utbildnings- och forskningsfrågor
 - deltagande i folkbildningsarbete
 - insatser för att utveckla kontakter med näringsliv, offentlig sektor och kulturliv.

Förmåga att bidra i verksamheten, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga att samarbeta.**

Här avses förmåga att:

- bidra till en öppen och god stämning på arbetsplatsen
- bemöta kollegor och chefer på ett respektfullt sätt
- dela med sig av kunskaper till kollegor
- bygga och bibehålla relationer och nätverk.

- **Visad förmåga att bidra till verksamhetsutveckling.**

Här avses förmåga att:

- bidra till utveckling av arbetsformer
- anpassa sig till förändrade förutsättningar
- bidra till utveckling av institutionsgemensamma angelägenheter
- bidra till utveckling av universitetsgemensamma frågor.

Lönekriterier för chefer med personalansvar

Det existerar två olika ledningsspår inom universitetet. Det ena spåret är det akademiska chefskapet. Det andra spåret är chefskapet inom förvaltningen och inom administrationen vid institutioner och centra. Lönekriterierna för chefer kan därmed behöva anpassas utifrån de olika uppdragen som skiljer de olika ledningsspåren åt.

Chefer med personalansvar som är lärare bedöms även utifrån lönekriterierna för lärare.

Skicklighet i att leda, företräda och utveckla verksamheten, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga till helhetssyn**

Här avses att:

- leda verksamheten mot universitetets vision och mål
- utveckla effektiva och kvalitetssäkrade interna processer och metoder
- tillämpa styrdokument och policys
- säkerställa rättsäkra beslut i verksamheten
- säkra verksamhetens ekonomiska styrning och uppföljning
- säkra en god och jämlik arbetsmiljö.

- **Visad förmåga till strategisk skicklighet,**

Här avses förmåga att:

- ha ett långsiktigt perspektiv på verksamheten
- fokusera på resultat
- attrahera, utveckla och behålla kompetens.

Skicklighet i att leda medarbetare, bedöms bland annat genom:

- **Visad förmåga till att vara modig,**

Här avses förmåga att:

- delegera uppgifter samt mandat att genomföra dem
- skapa transparens och tydliga roller
- vid behov fatta obekväma beslut
- ge och ta emot (obekväma) återkoppling
- aktivt hantera konflikter på ett respektfullt sätt.

- **Visad förmåga att skapa engagemang,**

Här avses förmåga att:

- respektera, stödja och bekräfta sina medarbetare.
- vara lyhörd inför andras synpunkter och idéer
- skapa förutsättningar för sammanhållning i verksamheten
- skapa förutsättningar för medarbetares utveckling
- skapa en öppen och god stämning på arbetsplatsen.

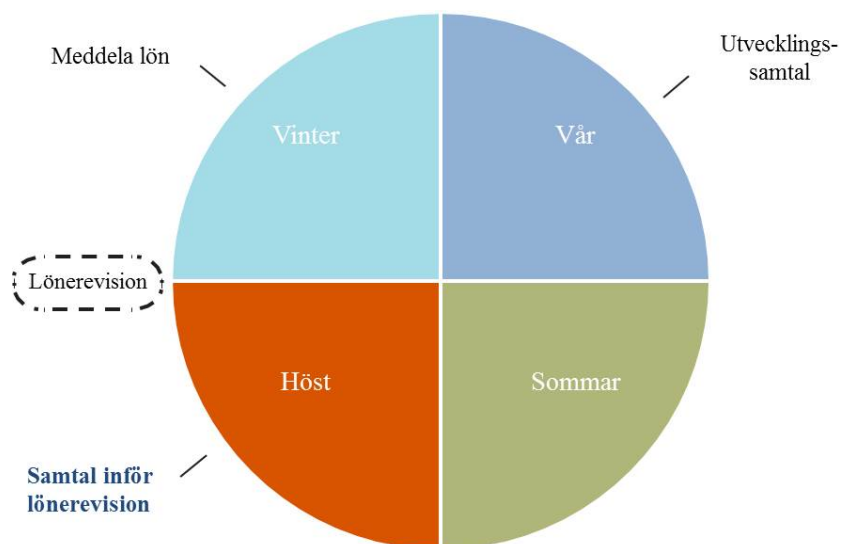
Dialog chef–medarbetare

För att universitetets medarbetare ska känna förtroende för den individuella lönesättningen i en lönerrevision, krävs en öppen och ärlig dialog mellan chef och medarbetare. Du som chef och arbetsgivare har ett ansvar för att medverka till en saklig lönesättning som gör att kompetensförsörjningen tryggas, dvs. att du kan rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. För detta krävs kunskap om medarbetares individuella mål och resultat kopplat till de övergripande verksamhetsmålen. Chefen ska vara insatt i universitetets lönepolicy och har ansvar för att medarbetare får information om vad universitetet värderar och bedömer vid lönesättning.

Individuell lönesättning förutsätter dialog mellan chef och medarbetare. Det är önskvärt att du som chef har regelbundna och strukturerade samtal med dina medarbetare. Dialogen ska ge kunskap om vad medarbetare kan göra för att påverka sin löneutveckling. En chefs förmåga att kommunicera mål, kriterier för lönesättning, kopplat till uppnådda resultat är av avgörande betydelse för en saklig och differentierad lönesättning. Dialogen bör leda till att den lön som fastställs i lönerrevisionen uppfattas av medarbetare som en bekräftelse på det som lyfts fram i dialogen.

Dialogen som metod

Den återkommande dialogen kan ses som en process som börjar med utvecklingssamtal, som följs upp i ett samtal inför lönerrevision och avslutas med att chefen på ett lämpligt sätt meddelar ny lön.



Utvecklingssamtal

Varje medarbetare ska årligen ha ett utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Till skillnad från samtal som dagligen förs på arbetet är ett utvecklingssamtal planerat och strukturerat. Ett syfte med utvecklingssamtalet är att chef och medarbetare ges tillfälle att samtala om medarbetarens arbetsituation, arbetsmiljö och kompetensutveckling. Ett annat syfte är att chefen klargör de krav och förväntningar som ställs på den enskilde medarbetaren kopplade till verksamhetens mål.

Samtal inför lönerevision

Chefer rekommenderas att erbjuda medarbetare samtal inför en lönerevision. Samtalet är ett utvärderande samtal mellan chef och medarbetare och ska ske med utgångspunkt i universitetets lönekriterier. I samtalet ska medarbetaren ges möjlighet att ge sin bild av sina arbetsinsatser kopplade till lönekriterierna. Chefen ska skapa förståelse för sambanden mellan: uppsatta mål, medarbetarens arbetsresultat och lön, så att medarbetaren får kunskap om vad medarbetarens löneutveckling grundar sig på.

Samtalets syfte är att:

- medarbetare ska få veta på vilka grunder lönen sätts
- medarbetare ges återkoppling på utförda arbetsinsatser
- bidra till förståelse för sambandet mellan mål, arbetsinsats och lön.

Som stöd för själva samtalet finns [mallar](#) för bedömning av resultat och skicklighet. Det finns mall för samtal inför lönerevision mellan chef och dennes underordnade chef, mellan chef och lärare/forskare och mellan chef och teknisk/administrativ personal.

Meddela ny lön

Efter avslutad lönerevision ska chefen på lämpligt sätt meddela medarbetare deras nya individuella lön. En väl genomförd dialog medför att den nya individuella lönen inte kommer som en överraskning för medarbetaren.