



# EKONOMI HÖGSKOLAN

Lunds universitet

Institutionen för handelsrätt

HT 2009

HARK13 Kandidatuppsats i arbetsrätt

Kandidatuppsats

## **Lönesättning och prestationsbedömning i ett konsultföretag.**

Beskrivning och analys.

Handledare: Reinhold Fahlbeck

Författare: Sandra Håkansson

# Sammanfattning

Uppsatsen redogör för hur löneprocessen och prestationsbedömningen går till i ett konsultföretag. I företaget är lönekostnaderna den största investeringen och personalen den viktigaste resursen. Lokal och individuell lönesättning tillämpas, men ramarna för lönebildningen är fastställda i löneavtalen mellan Almega och Unionen respektive Akademikerförbunden. Lönemodellen synes vara demokratiskt utarbetad och väl förankrad hos medarbetarna. Lönesättningen utgår till stor del från hur konsulterna presterat under året. För att bedöma deras prestationer finns ett utarbetat bedömningsunderlag. Med hjälp av detta betygssätter dels konsultchefen och dels konsulterna själva sin prestation. Vidare tillmäts kundnöjdheten en stor betydelse. Kunderna fyller i ett dokument där de gör sin bedömning av hur konsulterna utfört sina uppdrag. Dessa prestationsbedömningar går sedan konsultchef och konsult igenom i ett resultatsamtal, vilket innebär att konsulterna har en chans att säga sina åsikter innan lönerna sätts. Även andra personer i konsultens närhet tillfrågas om deras uppfattning av konsultens prestation och arbetsinsats. Det innebär att den risk för subjektivitet som följer med en individuell lönesättning kan minskas. Det gör även att det stora avstånd som normalt finns mellan chef och medarbetare till vis del kan överbryggas. Uppsatsen avslutas med en analys av företagets löneprocess och sätt att bedöma prestation.

Nyckelord: konsultföretag, individuell lönesättning, löneprocess, prestationsbedömning.

# Abstract

This essay describes the wage process and performance appraisal in a consulting-firm. In the company the wage costs are the largest investment and the staff the most important resource. Local and individual wage determination applies, but the framework for wage determination is determined in the wage agreements between Almega and Unionen respectively the Academic associations. The wage model seems to be democratically developed and well rooted among the employees. The wage-setting is based in large part from how the consultants have performed during the year. In order to assess their performance there is a developed evaluation form. Using this, both the consultant manager and the consultant rate the consultant's performance. Customer satisfaction is also of great importance. Customers fill out a document where they make their assessment of how the consultants carried out their assignment. These performance assessments are discussed by the manager and the consultant. This means that the consultants have a chance to say their opinion before the salaries are set. Also other people in the vicinity of the consultant are asked for their opinion of the consultant's performance and work effort. This means that the risk of subjectivity that comes with an individual wage-setting can be reduced. Even the large distance that normally exists between the manager and the employees can be partially met. The essay concludes with an analysis of the company's wage process and ways to assess performance.

Key words: consulting-firm, individual wage-setting, wage process, performance appraisal.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.2 Syfte.....	5
1.3 Metod.....	5
1.4 Avgränsningar och urval.....	6
2. Vad är lön?.....	7
3. Lönebildningen i Sverige.....	8
3.1 Centrala avtal och förhandlingar.....	8
3.2 Lokal och individuell lönebildning.....	8
4. Lön efter prestation.....	10
4.1 Från scientific management och ackordslön.....	10
4.2 ...till performance management och performance-related pay.....	10
5. Empiri.....	12
5.1 Konsultbefattningar.....	12
5.2 Lönemodell.....	13
5.3 Lönens former.....	13
5.4 Förutsättningar och ramar för lönebildningen.....	15
5.4.1 Avtal om lokal lönebildning.....	15
5.4.2 Förbud mot diskriminering.....	16
5.4.3 Företagets förutsättningar och löneutrymme.....	18
5.4.4 Marknadens påverkan på lönesättningen.....	19
5.4.5 Individuella faktorer och prestationer.....	19
5.5 Löneprocessen.....	21
5.5.1 Personliga utvecklingssamtal.....	21
5.5.2 Inledande möte.....	22
5.5.3 Resultatsamtal.....	23
5.5.4 Lönemöte.....	23
5.5.5 Lönesamtal.....	24
5.5.6 Underprestation och misskötsel.....	25
5.6 Prestationsbedömning.....	26
5.6.1 Företagets bedömningsunderlag.....	27
5.6.2 Kundens uppdragsutvärdering.....	30
5.6.3 Konsultens uppfattning.....	31
5.6.4 Övriga referenspersoner.....	32
5.6.5 Svårigheter i prestationsbedömningen.....	33
6. Analys.....	34
Referenser.....	39
Bilagor.....	42

# 1. Inledning

Kunskapsintensiva tjänsteföretag kännetecknas av att den direkta produktionen till mycket stor del utförs av människor och deras förmåga att lösa uppdragsgivares preciserade behov eller problem. Det innebär att i sådana företag är personalen den främsta resursen. Det betyder också att lönekostnaderna är den största investeringen.<sup>1</sup> Vanligen debiteras kunderna per arbetad konsulttimme och normalt finns det därmed också en omedelbar koppling mellan den enskilde konsultens debiterbara arbetsinsats och prestation och företagets intäkter.<sup>2</sup> Det gör att den individuella lönesättningen som sätts efter prestation här ställs på sin spets. Lönesättningen blir därför mer avhängig av individuella prestationer och resultat. Den individuella lönesättningen har också kommit längst inom den kunskapsintensiva tjänsteproduktionen.<sup>3</sup>

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en bättre förståelse för vad det är som påverkar lönen samt hur löneprocessen och prestationsbedömningen går till i ett konsultföretag. Slutligen syftar jag till att, med min under uppsatsskrivandet förvärvade kunskap, analysera det undersökta.

## 1.3 Metod

Uppsatsen är en empirisk fallstudie som grundar sig på djupgående kvalitativa intervjuer med konsultföretagets personalchef och en av dess lönesättande konsultchefer. Genom dessa olika intervjupersoner har jag fått en nyanserad bild av lönesättningen, vilket jag tror har skapat en bättre helhetsbild. Intervjuerna har genomförts i juli, med kompletterande intervjuer i september. De har utförts både som

---

<sup>1</sup> E. Giertz & H. Blomgren, Tillväxt och lönebildning. Om löne- och anställningsvillkoren på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader, 2000, s 42.

<sup>2</sup> A.a., s 65.

<sup>3</sup> Svenskt näringsliv, Strukturrapport 2001 – Företagandets villkor, s 107.

personliga intervjuer och telefonintervjuer. Jag har inte ansett det meningsfullt att redovisa varje intervju för sig eftersom jag istället prioriterat ett flyt i texten och en genomgående röd tråd.

Mina förkunskaper i ämnet lönesättning är bristande och mitt syfte med uppsatsen är därför att skapa en förståelse kring området. I det hänseendet har jag antagit en explorativ utgångspunkt eftersom jag söker utforska något okänt.<sup>4</sup> I andra avseenden har min uppsats formen av en deskriptiv undersökning. En deskriptiv undersökning kännetecknas av detaljerade och grundliga beskrivningar och ofta används endast en teknik för att samla information.<sup>5</sup> Informationen till min uppsats har jag nästan uteslutande hämtat från de intervjuer jag gjort. Anledningen till att jag valt att använda mig av intervjuer istället för exempelvis enkäter är den djupare kunskap man förvärvar med hjälp av dessa och möjligheten till mer öppna frågor och följdfrågor. Intervjuerna har jag bedrivit som öppna och ostrukturerade. I en öppen intervju beskriver respondenten sin uppfattning och berättar det som denne anser vara betydelsefullt för beskrivningen av det som undersöks. Intervjuaren kan sedan ställa följdfrågor för att öka förståelsen av det sagda.<sup>6</sup> Allteftersom min kunskap och förståelse för ämnet ökade blev mina frågor vid senare intervjutillfällen mer strukturerade.

## 1.4 Avgränsningar och urval

Under hela uppsatsen hålls företaget och de intervjupersoner jag samtalat med anonyma. Detta med hänsyn till företaget och det faktum att lönesättningen är en känslig process. Jag har begränsat mig till att undersöka ett företag eftersom det möjliggjort en djupare undersökning av ämnet. Jag valde att undersöka lönesättningen i ett konsultföretag för att lönsamheten i sådana företag i stor grad är kopplad till hur konsulterna presterar, vilket gör att lönesättning efter prestation här ställs på sin spets.

---

<sup>4</sup> R. Patel & B. Davidson, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2003, s 12.

<sup>5</sup> A.a., s 13.

<sup>6</sup> A. Lantz, *Intervjumetodik*, 2007, s 30 ff.

## 2. Vad är lön?

Lön är ersättning för arbete. Lönen betyder dock olika saker för arbetstagare och arbetsgivare. För arbetstagarna är lönen en inkomst som är nödvändig för att kunna leva ett drägligt liv. De ser därför gärna att lönen ökar. För företagen har lön traditionellt setts som en nödvändig kostnad och arbetsgivaren är därför obenägen att höja lönerna utan motsvarande ökning av produktivitet eller vinst. Det finns en klassisk intressetvist mellan vad den anställde vill få i lön och vad företaget är berett att betala.<sup>7</sup> På senare tid har dock en modernare syn på lönebildningen växt fram. Den utgår från att lönen både har en kostnads- och en intäktssida. Kan företagen attrahera och behålla rätt kompetens kan dessa i sin tur generera vinst och intäkter för företaget. Lönen har betydelse för hur de anställda presterar och bra prestationer skapar merintäkter för företaget.<sup>8</sup> För att löneökningar ska skapa merintäkter krävs det dock att lönehöjningarna ges för att premiera prestationer som bidrar till att förbättra företagets verksamhet.<sup>9</sup> Istället för en intressetvist finns då istället ett gemensamt intresse för företag och medarbetare att nå bra resultat. Bra resultat i företaget är samtidigt en förutsättning för en bra löneutveckling för medarbetaren.<sup>10</sup> Utgångspunkten för lönebildningen är att båda parter ska känna sig som vinnare. Lönesamtalet får inte handla om ett nollsummespel där en medarbetare får en bra löneutveckling på bekostnad av en annan medarbetares löneutveckling. Lönehöjningar innebär inte bara höjda kostnader, utan lönehöjningarna ska också leda till bättre resultat och ökade intäkter. På så vis betalar lönehöjningarna sig själva.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> T. Nilsson & A. Ryman, Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning, 2005, s 8.

<sup>8</sup> Svenskt näringsliv, Strukturrapport 2001 – Företagandets villkor, 2001, s 106.

<sup>9</sup> T. Wahlström, Lönesamtal och lönesättning, 2005, s 15.

<sup>10</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 19.

<sup>11</sup> T. Wahlström, Lönesamtal och lönesättning, 2005, s 8 ff.

## 3. Lönebildningen i Sverige

### 3.1 Centrala avtal och förhandlingar

I Sverige regleras inte lönebildningen i lagar, utan av tradition i kollektivavtal mellan arbetsgivare och fackförening. Löner och allmänna anställningsvillkor bestäms av arbetsmarknadens parter utan inblandning av staten.<sup>12</sup>

Under efterkrigstiden fram till slutet av 1980-talet hade Sverige en mycket centraliserad lönebildning, men redan under 1970-talet började arbetsgivarna ifrågasätta de centrala avtalen. De ville ha större möjligheter att påverka den lokala lönebildningen.<sup>13</sup> I mitten av 1980-talet upphörde de samordnade centrala förhandlingarna och lönebildningen flyttades successivt ner till branschnivå mellan arbetsgivarorganisationerna och de fackliga organisationer som hade medlemmar på arbetsplatsen.<sup>14</sup> I början av 1990-talet började avtalen öppna upp för inslag av lokal och individuell lönebildning.<sup>15</sup> Idag stipulerar branschavtalen ramarna för den lokala lönebildningen och de lokala parterna ges i stor utsträckning rätt att förhandla om både löneutrymme och dess fördelning på de anställda.<sup>16</sup>

### 3.2 Lokal och individuell lönebildning

Individuell lönesättning innebär att lönen ska sättas efter arbetets innehåll, svårighetsgrad och prestation. Samtidigt ska lönen fungera som ett styrmedel och stödja verksamhetsutvecklingen.<sup>17</sup> Det är den lönesättande chefens bedömning av

---

<sup>12</sup> Svenskt Näringsliv, Fakta om löner och arbetstider 2009: Avtalsförhandlingar och avtalskonstruktioner, 2009.

<sup>13</sup> A.a.

<sup>14</sup> L. Granqvist & H. Regné, Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker, 2004, s 9.

<sup>15</sup> Jakobsson, Ulf & Herin, Jan, Nya villkor för lönebildningen, 2009, s 29.

<sup>16</sup> Medlingsinstitutet, Avtalsrörelsen och lönebildningen 2008. Medlingsinstitutets årsrapport, s 121.

<sup>17</sup> G. Frick, Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning, 2004, s 45.



medarbetarnas arbetsinsats och prestation som ligger till grund för den individuella lönesättningen.<sup>18</sup> Det är framför allt arbetsgivarna som drivit frågan om individuell lönesättning. Genom möjligheten att premiera goda arbetsinsatser kan verksamheten göras kostnadseffektiv. Lönen kan också motivera de anställda att prestera bättre. Därför strävar företagen efter att förlägga en så stor del som möjligt av lönebildningen lokalt.<sup>19</sup> Även de anställda tycks vilja ha en individuell lönesättning. En undersökning presenterad i Svenskt Näringslivs strukturrapport 2001 visar att två tredjedelar av medarbetarna i SAF-företag anser att lönen ska bestämmas på arbetsplatsen. Motsvarande siffra för företagsledarna var över 70 procent.<sup>20</sup> Den individuella lönesättningen har kommit längst i den kunskapsintensiva tjänsteproduktionen. Inom denna sektor svarar 85 procent av de tillfrågade företagsledarna i SAF-företagen år 2000 att de tillämpar individuell lönesättning för alla.<sup>21</sup> Andelen torde också ha ökat sedan år 2000.

Den individuella lönesättningen har gjort att lönearbetet förts ner till närmaste chef. Även facketets roll har förändrats. Facket som tidigare tagit hand om löneförhandlingar har idag istället en mer rådgivande roll gentemot sina medlemmar. Det medför att facket får ett större intresse av att påverka lönemodellen än den enskilda lönen.<sup>22</sup>

I forskningsöversikten ”Den nya lönebildningen” från SACO presenteras resultatet av en studie gjord av Sæve-Söderbergh år 2003. Den klargör att individuella löneförhandlingar påverkar lönenivån positivt. Det betyder att de anställda som överhuvudtaget förhandlar om sin lön i snitt har högre lön än de som inte förhandlar.<sup>23</sup> I en annan undersökning presenterad i samma forskningsöversikt rapporterar de som har haft individuella lönesamtal i högre utsträckning att deras lön är rättvis jämfört med gruppen som omfattas av en traditionell pott.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> K-H. Norén, Att bedöma arbetsinsatser och prestationer: ett praktiskt verktyg för chefen i lönesättningsarbetet, 2001, s 7.

<sup>19</sup>T. Nilsson & A. Ryman, Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning, 2005, s 26.

<sup>20</sup>Svenskt näringsliv, Strukturrapport 2001 – Företagandets villkor, 2001, s 107.

<sup>21</sup>A.a., s 112.

<sup>22</sup>G. Frick, Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning, 2004, s 46.

<sup>23</sup>L. Granqvist & H. Regné, Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker, 2004, s 27.

<sup>24</sup>A.a., s 40.

## 4. Lön efter prestation

### 4.1 Från scientific management och ackordslön...

Det är Fredrick Winslow Taylors tankar om effektiv arbetsledning som kommit att kallas scientific management eller taylorism. Han förespråkade en byråkratisk ledning och en tydlig arbetsdelning och specialisering för att uppnå effektivitet i arbetsmetoderna. Scientific management kännetecknas vidare av en hög grad av kontroll och disciplin. För att få medarbetarna att öka effektiviteten och prestera bättre utvecklade Taylor det så kallade ackordslönesystemet. De anställda belönades med främst lön och premier efter en på förhand bestämd prestationsmängd, som kunde vara till exempel ett visst antal producerade enheter.<sup>25</sup> Ackordslön var länge väldigt vanligt inom industrin, men har från 1970-talet alltmer tappat sin betydelse.<sup>26</sup> Lön efter prestation ser vi fortfarande idag, men istället för att endast mäta prestation i kvantiteter mäts prestation idag också efter hur arbetet utförs och hur arbetstagaren beter sig.<sup>27</sup>

### 4.2 ...till performance management och performance-related pay

Performance management är idag en stark managementtrend som kommer från de anglosaxiska länderna. Termen performance management användes först på 1970-talet, men blev inte en erkänd process förrän under andra halvan av 80-talet.<sup>28</sup> I en undersökning gjord år 2005 av brittiska The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, uppgav 87 procent av de tillfrågade brittiska företagen att de använde sig av performance management.<sup>29</sup> Performance management är en

---

<sup>25</sup>L.H. Bruzelius & P-H. Skärvad, Integrerad organisationslära, 2004, s 41 ff.

<sup>26</sup>Nationalencyklopedin, Ackordslön, 2009.

<sup>27</sup>J. Egan, Performance-related pay, 2009.

<sup>28</sup>M. Armstrong & A. Baron, Managing Performance: performance management in action, 2005, s 12 ff.

<sup>29</sup>CIPD, Survey Report September 2005: Performance management, 2005.

långsiktig process som genom en effektiv ledning av individer och grupper ska bidra till att uppnå en hög nivå av både organisatorisk- och individuell prestation. Performance management etablerar en delad förståelse för vad som ska uppnås och verkar för att utveckla människor som ska se till att de organisatoriska målen nås.<sup>30</sup>

Performance management kopplas ofta samman med begreppet performance-related pay (PRP).<sup>31</sup> Inte alla organisationer som använder sig av performance management använder sig av performance-related pay.<sup>32</sup> Metoden med performance-related pay växte fram som en stor idé på 1980-talet i Storbritannien och innebär att löneutvecklingen kopplas till en bedömning av individuell prestation. Prestationen mäts oftast mot förutbestämda kriterier. Med prestation avses inte endast det slutresultat som uppnåtts utan prestation innefattar också exempelvis den anställdes beteende. Den här typen av lön kan uppfattas rättvis eftersom den utgår från individuella prestationer och den antas också motivera de anställda att prestera bättre.<sup>33</sup> Kritikerna menar dock att performance-related pay i sig inte behöver vara en bra motivationskälla. De menar att det snarare är den bekräftelse och uppmuntran som föregås av lönehöjningen som är viktigare för motivationen. Vidare betonar dem att det handlar om subjektiva bedömningar, att performance-related pay hämmar samarbete på grund av dess individualistiska natur samt att det bara är kortsiktigt incitamentsskapande.<sup>34</sup>

Det finns inget rätt sätt att göra en prestationsbedömning på. Några företag har utvecklat en bedömningsblankett där den lönesättande chefen kan betygsätta olika aspekter av medarbetarens arbete, som till exempel utveckling i sin roll och effektivitet.<sup>35</sup> Den här metoden innebär att den anställdes prestation rangordnas på en skala, ofta med tre till sex betygsnivåer. Utifrån dessa betyg görs en helhetsbedömning av arbetsprestationen.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> M. Armstrong & A. Baron, *Managing Performance: performance management in action*, 2005, s 8 ff.

<sup>31</sup> Den svenska översättningen är "prestationsrelaterad lön".

<sup>32</sup> M. Cannell, *Performance management: an overview*, 2009.

<sup>33</sup> J. Egan, *Performance-related pay*, 2009.

<sup>34</sup> M. Cannell, *Performance management: an overview*, 2009.

<sup>35</sup> CIPD, *Performance appraisal*, 2009.

<sup>36</sup> J. Egan, *Performance-related pay*, 2009.

## 5. Empiri

Företaget är ett IT-konsultföretag med 175 anställda, varav cirka 150 är konsulter. Det är verksamt inom informationslogistik och traditionell IT-konsulting där konsulterna tar fram och utvecklar datasystem. Konsulterna är indelade i åtta personalgrupper med ungefär 10-20 konsulter i varje grupp. Grupperna är inte kategoriserade efter teknikkunskaper eller kunder eftersom dessa kan skifta. Istället är de sammansatta efter tanken att det ska vara en blandning av olika åldrar, kön och personligheter i grupperna. Varje grupp har en konsultchef vardera som närmaste chef och det är de som sätter konsulternas löner. Alla konsultchefer har tidigare arbetat som konsulter på företaget. De sitter med i ledningsgruppen och är med och fattar beslut.

### 5.1 Konsultbefattningar

Det finns tre olika konsultbefattningar på företaget. Dessa är konsult, erfaren konsult och seniorkonsult. Befattningarna utgör en karriärväg i rollen som konsult. De olika befattningarna indikerar hur lång erfarenhet konsulten har och hur väl denne har utvecklats i konsultrollen. För varje konsultbefattning finns utarbetade befattningsbeskrivningar som beskriver arbetsuppgifter och krav för befattningen. Beskrivningarna är framtagna av ett antal chefer, vilka sedan skickats på remiss till övriga chefer och personalrådet innan de fastslogs. Personalrådet består av fem representanter från personalen som valts in av övriga medarbetare. Rådet håller möten 2-3 gånger per halvår där även den lokala fackklubben närvarar. Det är rådet som sätter agendan för mötena. Personalrådet fungerar också som en remissinstans för till exempel nya policys och ledningen kan testa idéer på rådet som ger sina synpunkter.

Vilken befattning konsulten har bestäms i samråd med närmaste chef och VD. Konsultchefen har en avgörande roll för vilken befattning konsulten ska tillhöra. Befattningarna är inte kopplade till olika löneintervaller, vilket de var tidigare. En övergång till en högre konsultbefattning är alltså inte automatiskt kopplad till en löneförhöjning. Det minskar pressen på konsultcheferna och en övergång blir inte lika

laddad som om den är kopplad till en höjning av lönen. En löneökning är således möjlig utan att klättra i befattningshierarkin. Företaget kan ändå beräkna inom vilka ramar en konsults lön bör ligga genom att titta på antal års erfarenhet. Det är dock inga fasta siffror. Vid lönekartläggningarna har framkommit att konsulter med högre befattning har högre lön, vilket förklaras av att de konsulterna med högre befattning vanligtvis har längre erfarenhet. En eventuell befattningsövergång tas oftast upp i de personliga utvecklingssamtalen som hålls på hösten, men kan också tas upp under resultatsamtalen eller vid andra tillfällen. Ett byte av konsultbefattning handlar om en subjektiv bedömning från chefens sida. Beslutet fattas i samråd med konsulten, men det är i slutändan konsultchefen som avgör när konsulten är redo för en övergång.

## 5.2 Lönemodell

Företagets lönemodell bygger på en individuell och differentierad lönesättning där konsulternas arbetsprestation premieras. Företagets nuvarande lönemodell utarbetades då företaget gick ihop med ett annat företag och dessa tillsammans bildade ett nytt bolag. Personalcheferna från båda företagen och ett antal konsultchefer tittade tillsammans på respektive företags gamla lönemodell och arbetade fram ett förslag på en ny modell. Förslaget gick ut på remiss till företagets samtliga chefer och till personalrådet, vars synpunkter beaktades innan modellen slutligen fastställdes.

## 5.3 Lönens former

Lön och andra personalkostnader utgör den största kostnaden för företaget. Samtidigt är lönen ett väldigt bra och kraftfullt styrmedel och den används också i hög grad på detta sätt. Varje konsult har en fast grundlön som utbetalas varje månad. Den fasta lönen kan växlas in mot pension och kompletteras också av två bonusmodeller. Den ena modellen är kollektivistisk och bygger på hur företagets resultat ser ut när året är slut. Om företaget presterat i likhet med målsättningen eller bättre tilldelas alla medarbetare på företaget en del av överskottet. Bonusens storlek varierar alltså med årets resultat. Bonusen är också kopplad till den enskilde arbetstagarens närvaro under

året. Det innebär att de arbetstagare som exempelvis varit tjänstlediga halva året endast får hälften av den bonus som utdelas till dem med full närvaro. Syftet är att öka samhörigheten bland de anställda och att öka motivationen. De anställda ska känna att de får ta del av de vinster som alla på företaget tillsammans är med och genererar. Personalchefen tror emellertid inte att syftet uppnås löpande under året, utan att det snarare kommer till uttryck vid årets slut och på långsikt.

Den andra bonusmodellen är individuell och delas bara ut till företagets konsulter. Den betalas ut månadsvis till de konsulter som nått upp till en viss procentuell debiteringsgrad, det vill säga antal debiterade timmar. Syftet med denna modell är att öka konsulternas debiteringsgrad. Om debiteringsgraden är hög kan företaget ta mer betalt av de kunder som faktureras per arbetad konsulttimme. Konsulten kan då också själv påverka hur mycket pengar denne får ut varje månad. Modellen har visat sig ha avsedd effekt och blir då ett användbart styrmedel för att få konsulterna att prestera mer. Det är dock viktigt att poängtera att belöningsbaserade system ofta ger bieffekter på till exempel hälsan.<sup>37</sup> Den individuella bonusen kan skapa stress kring att arbeta och prestera så mycket som möjligt och den gillas inte av alla. Personalchefens uppfattning är ändå att de flesta konsulterna uppskattar denna typ av bonus.

Att debitera kunderna per timme är den vanligaste formen av betalning, men det förekommer också att företaget tar en fast kostnad för en viss leverans eller efter en viss procentuell lösningsgrad av uppkomna problem i ett system de förvaltar. Vid sådan debitering uppmuntras självklart inte konsulterna att arbeta så många timmar ute hos kunden som möjligt. I sådana fall vill istället företaget att konsulterna ska arbeta effektivt och snabbt bli klara med uppdraget så att de kan gå vidare till nästa projekt. Den individuella bonusen som utbetalas efter debiteringsgrad kan därför inte gälla för de konsulter där kunden faktureras på annat sätt än efter antal debiterade timmar. Prestationen hos konsulterna som arbetar i sådana projekt mäts istället på andra sätt. Om en kund faktureras efter lösningsgraden av uppkomna problem kan exempelvis konsulterna mätas efter hur många uppgifter de löst. Syftet är detsamma för en sådan bonus och alla konsulter, oavsett projektform, har samma möjligheter att få lika mycket i bonus och kan i samma omfattning påverka bonusens storlek.

---

<sup>37</sup> Arbetsmiljöverket, Belöningsystem, 2009.

## 5.4 Förutsättningar och ramar för lönebildningen

Vad en arbetstagare får i lön påverkas av många faktorer. Vissa kan konsulten själv påverka, som prestation och arbetsresultat, medan andra faktorer, så som löneutrymme och företagets marknadsmässiga situation, bestäms av yttre faktorer.

### 5.4.1 Avtal om lokal lönebildning

Förutsättningarna för den lokala lönebildningen anges i löneavtalen Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT som slutits mellan Almega IT-företagens Arbetsgivarorganisation och Unionen (dåvarande Sif) respektive Akademikerförbunden (Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna). 2 § i dessa avtal tar upp de övergripande målen för lönebildningen. Enligt denna paragraf ska ”lönebildningen kopplas till företagets övergripande mål och ske mot bakgrund av företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar, främst produktivitet utvecklingen, och medarbetarnas bidrag till denna”. Vidare gör avtalen gällande att lönebildningen ska ske på företagsnivå och att lönesättningen ska vara individuell och differentierad samt vara kopplad till företagets mål och verksamhetsidé.<sup>38</sup>

Fortfarande innehåller de flesta avtalen inom den privata sektorn någon form av individgaranti eller generell ökning. Endast för cirka sju procent av de anställda inom privat sektor bestäms lönerna helt genom lokal lönebildning, så kallade sifferlösa avtal. En majoritet, 71 procent, av avtalen inom privat sektor ger dock de lokala parterna rätt att komma överens om både löneutrymmets storlek och dess fördelning på individer.<sup>39</sup> De löneavtal företaget är bundet av är så kallade löneavtal med stupstockar.<sup>40</sup> Om överenskommelse om lön inte träffas i företaget eller mellan

---

<sup>38</sup> Avtal om lokal lönebildning i företagen för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.1 och 3.2 §.

<sup>39</sup> Medlingsinstitutet, Avtalsrörelsen och lönebildningen 2008. Medlingsinstitutets årsrapport, s 121ff.

<sup>40</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 26.

parterna finns det i löneavtalen centrala lönehöjningar som ska gälla.<sup>41</sup> Höjningen anges i procent och snittet för lönehöjningarna på företaget ska motsvara procentsatsen i avtalet. Det utesluter däremot inte att någon konsult kan bli utan lönehöjning. De konsulter som är medlemmar i Unionen är däremot försäkrade en lönehöjning tack vare den individgaranti som finns inskriven i avtalet mellan Almega och Unionen. Avtalet garanterar varje medlem på företaget ett lägsta belopp i höjning.<sup>42</sup> Sådana regleringar i avtalen begränsar företagets möjligheter till en individuell lönesättning, men fortfarande är det företaget som fördelar löneutrymmet på de flesta av sina anställda.

De enskilda anställningsavtalen stipulerar inga grunder för lönesättning eller ramar för lönehöjning, utan innehåller i lönehänseende endast den lön som den anställda erhöll vid anställningen.

#### 5.4.2 Förbud mot diskriminering

Företaget har också att beakta diskrimineringslagen inför lönesättningen. Lagen stadgar att ”i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader i lön och andra anställningsvillkor ska arbetsgivaren vart tredje år kartlägga och analysera bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor som tillämpas hos arbetsgivaren och löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. Arbetsgivaren ska bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön”.<sup>43</sup> Det är alltså endast i förhållandet mellan könen som denna paragraf är tillämplig och för att diskriminering ska anses föreligga finns det vissa rekvisit som också måste vara uppfyllda. För direkt diskriminering krävs ”att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell

---

<sup>41</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 4 §.

<sup>42</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sif, 4 §.

<sup>43</sup> 3:10 diskrimineringslag (2008:567).



läggning eller ålder”.<sup>44</sup> Med indirekt diskriminering menas ”att någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt men som kan komma att särskilt missgynna personer med visst kön, viss könsöverskridande identitet eller uttryck, viss etnisk tillhörighet, viss religion eller annan trosuppfattning, visst funktionshinder, viss sexuell läggning eller viss ålder, såvida inte bestämmelsen, kriteriet eller förfaringsättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet”.<sup>45</sup> Även de centrala löneavtalen berör diskriminering: ”lönesättningsprinciperna ska inte vara diskriminerande. Osakliga löneskillnader ska elimineras. Samma värdering och tillämpning beträffande lönesättning ska gälla för såväl kvinnor som män.”<sup>46</sup> Det innebär att dessa avtalsregler har en bredare tillämpning än regeln i 3:10 diskrimineringslagen. Avtalsreglerna är nämligen inte begränsade till att endast beröra förhållandet mellan könen, utan omfattar även diskriminering på andra grunder.

Vidare får en arbetsgivare, enligt föräldraledighetslagen, ”inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare av skäl som har samband med föräldraledighet enligt denna lag, när arbetsgivaren tillämpar löne- eller andra anställningsvillkor”.<sup>47</sup> Det innebär i de centrala avtalen att också föräldralediga ska omfattas av den årliga lönerevisionen.<sup>48</sup>

På det hela taget har arbetsgivaren en skyldighet att aktivt arbeta för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.<sup>49</sup> Som tidigare nämnts är lagreglerna i diskrimineringslagen endast tillämpliga om särskilda rekvisit för diskriminering är uppfyllda. Således gäller denna lagregel endast om det rör sig om ett missgynnande i förhållande till någon i jämförbar situation om missgynnandet har samband med någon av de diskrimineringsgrunder som finns uppräddade i paragrafen.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> 1:4 p 1 diskrimineringslag (2008:567).

<sup>45</sup> 1:4 p 2 diskrimineringslag (2008:567).

<sup>46</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.2 §.

<sup>47</sup> 16 § p 5 föräldraledighetslag (1995:584).

<sup>48</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.2 §.

<sup>49</sup> 3 § diskrimineringslag (2008:567).

<sup>50</sup> 1:4 diskrimineringslag (2008:567).

### 5.4.3 Företagets förutsättningar och löneutrymme

Som nämnts ovan ska lönebildningen utgå från företagets mål och dess ekonomiska och marknadsmässiga situation. Det är företaget som sätter målen för verksamheten och avgör den ekonomiska och marknadsmässiga situationen. Företaget börjar utarbeta budgeten för kommande år i oktober. Då påbörjas också beräkningarna på löneutrymmet inför nästa års lönerevision. Företaget har dock ramarna i löneavtalen att rätta sig efter. Löneutrymmet får nämligen inte ligga under det snitt som avtalen stipulerar. Oftast arbetar economichefen i samråd med VD:n fram ett förslag om löneutrymme, vilket presenteras för övriga i ledningsgruppen under ett möte som vanligen hålls i november. Under mötet får ledningsgruppen ge sina synpunkter på förslaget och det arbetas också fram ett förslag på tidsplan för löneprocessen. Förutom VD och economichef består företagets ledningsgrupp av säljchef, personalchef och konsultcheferna. Det faktum att konsultcheferna sitter med i ledningsgruppen har inneburit att ett chefsled har tagits bort. I och med att konsultcheferna är med och fattar besluten i företaget så kan de också stå till svars och ta fullt ansvar för dessa inför sina konsulter. Förslagen på löneutrymme och tidsplan läggs sedan fram i den förhandling mellan arbetsgivare och facklig organisation som enligt de centrala löneavtalen ska hållas innan löneprocessen tar fart.<sup>51</sup> I denna förhandling fastslås löneutrymmets storlek och det upprättas en tidsplan för när lönerna ska vara klara. De brukar oftast vara klara i juni, vilket innebär att lönearbetet pågår en stor del av året.

När löneutrymmet är fastslaget ska det också bestämmas hur stor del av lönepotten varje konsultchef ska ha att fördela på sina konsulter. Med tanke på att personalgrupperna är ganska små får inte alla konsultchefer lika stor del av potten. Risken med att ge varje konsultgrupp lika stor del av potten är att den individuella fördelningen mellan konsulterna kan bli orättvis. I en grupp kan det exempelvis finnas fler högpresterande konsulter än vad det finns i en annan grupp. Hur stor del av lönepotten respektive konsultchef tilldelas varierar varje år och är något som alltid tas upp till diskussion. Konsultcheferna själva tillfrågas hur stor del av potten de anser att den egna gruppen ska få, men det är slutligen personalchefen som har mandat och ansvar att bestämma hur stor del av lönepotten respektive konsultgrupp ska tilldelas.

---

<sup>51</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.1 §.

#### 5.4.4 Marknadens påverkan på lönesättningen

På företaget har också marknaden en påverkan på konsulternas löner. För att företaget ska kunna behålla sina medarbetare och attrahera rätt kompetens är det viktigt att ta hänsyn till marknadslöner inom branschen. Företaget har också en policy om korrekt lön där konsulterna ska ha "rätt" lön i förhållande till sina medarbetare. Det innebär att konsulter som är att betrakta som likvärdiga ska ligga i samma löneläge. Det innebär också att jämförelsen av löner i större grad görs inom företaget än inom branschen. Marknadens betydelse ska dock inte överdrivas. Det är bara en faktor av många som påverkar den individuella lönen.

Marknaden brukar ofta anges som ett skäl till varför löneskillnader förekommer. Arbetsdomstolen har tagit upp ett flertal fall i vilka marknaden ansetts vara en saklig faktor till löneskillnader mellan könen.<sup>52</sup> Ett exempel är det så kallade barnmorskefallet där två kvinnliga barnmorskor vid Örebro läns landsting hade fått lägre lön än en av landstinget anställd manlig klinikingenjör. Arbetsdomstolen ansåg att arbetena var att betrakta som likvärdiga, vilket innebar att sakliga skäl för löneskillnaderna krävdes. Vidare fastslog Arbetsdomstolen att den manlige klinikingjörens lön delvis var berättigad med förklaring till den privata marknaden som potentiell arbetsmarknad för arbetstagaren och med tanke på den allmänna lönenivån för tekniker.<sup>53</sup> Det betyder att marknadens betydelse för lönen även erkänts av Arbetsdomstolen.

#### 5.4.5 Individuella faktorer och prestationer

Förutom företagets ekonomi, marknadssituation och restriktionerna i löneavtalen bestäms även konsulternas löner av deras arbetsuppgifter, individuella erfarenheter, kompetens, insatser och prestationer.

---

<sup>52</sup> Se bland annat AD 1997 nr 68 och AD 1991 nr 62.

<sup>53</sup> AD 2001 nr 13.

Det centrala löneavtalet stadgar att löneutvecklingen främst ska grundas på verksamhetens krav och arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad, individuell kompetens av betydelse för verksamheten samt uppnådda resultat.<sup>54</sup> Företaget har utifrån dessa riktlinjer arbetat fram lönegrundande kriterier. Kriterierna återger vilka kvalifikationer som är viktiga för att verksamheten ska kunna uppnå sina mål och de speglar också hur företaget vill att konsulterna ska agera och uppföra sig. Nuvarande lönekriterier utarbetades för fyra år sedan, men reviderades under våren 2009. Kriterierna är framtagna av personalchefen och två konsultchefer, i diskussion med den lokala fackklubben. De har sedan sänts ut på remiss till övriga konsultchefer och till personalrådet innan de fastslogs.

Lönekriterierna är ett verktyg i lönesättningen och används som ett diskussionsunderlag. De kan hjälpa till att klargöra vad som krävs för en personlig utveckling i konsultrollen och fungerar som bedömningskriterier för hur väl man uppfyller den roll man har. Kriterierna är endast exempel och används som en vägledning i lönesättningen. Det kan finnas andra faktorer som påverkar lönen.

De olika konsultgrupperna har till viss del olika lönekriterier. Snarare är det så att lönekriterierna för gruppen konsult är likadana för resterande befattningar, men några kriterier tillkommer för erfaren konsult och ytterligare något för seniorkonsult. Ju högre konsultbefattning desto fler lönekriterier finns. För befattningen konsult är lönekriterierna följande:

- Förmåga att utföra uppdrag/Kundens vitsord
- Tar uppdrag som erbjuds
- Affärsmässighet
- Engagemang
- Självständighet
- Kompetensutveckling
- Förmåga att interagera med sin omgivning/Social förmåga
- Administration kring sin egen person, ex. tidrapportering och rapportering av sjukfrånvaro

---

<sup>54</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.2.1 §.

För befattningen erfaren konsult finns vidare krav på att bidra med sin kompetens till andra på företaget genom att till exempel hålla i seminarier. Som seniorkonsult ökar detta krav och befattningen kräver dessutom en tydlig specialisering inom ett eller flera områden.

## 5.5 Löneprocessen

Löneprocessen sker på företagsnivå och de lokala parterna ska i samförstånd medverka i löneprocessen. På så vis uppnås en lönebildning och lönesättning som kan godtas av både arbetsgivaren och medarbetarna.<sup>55</sup> Löneprocessen tar sin början med budgetarbetet på hösten och lönerna är vanligtvis fastslagna i juni. Företagets löneprocess består av tre samtal: utvecklingssamtal, resultatsamtal och lönesamtal. Lönebildningskonsult på Almega Kerstin Björk Östlund konstaterar att en sådan modell har visat sig fungera bra på grund av att det finns tydliga samband mellan samtalen och därför kommer inte heller lönebeskedet som någon överraskning.<sup>56</sup> Denna modell för löneprocessen är dock bara en tänkbar modell och namnen på samtalen kan också variera avsevärt. Utöver samtalen med konsulterna har konsultcheferna tillsammans med varandra och personalchefen dels ett inledande möte inför revisionen och dels ett lönemöte för att rådgöra med varandra innan lönen ska meddelas i lönesamtalet.

### 5.5.1 Personliga utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalen berör inte lön, utan endast konsultens personliga utveckling. Lönen diskuteras istället under kommande resultatsamtal och därför finns inte heller någon anledning att beröra lön i utvecklingssamtalet.

---

<sup>55</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive mellan Almega och Sif, 3.1 §.

<sup>56</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 37.

Det finns på företaget en mall att använda vid samtalen som innehåller ett antal frågor som går igenom med konsulten. Konsultcheferna på företaget utvecklar dock mallen på egen hand och håller sig alltså inte strikt till den utarbetade mallen. Frågorna berör bland annat hur konsulten trivs med sitt uppdrag, vad han eller hon vill göra om ett eller tre år och åt vilket håll konsulten vill gå när det gäller exempelvis kompetens, det vill säga om konsulten vill bli duktigare som till exempel utvecklare, programmerare eller projektledare. Det tas även upp frågor om vad konsulten tycker om företaget och om konsultchefen som chef. Konsultcheferna kan dock uppleva det som att konsulterna inte vågar vara riktigt ärliga på grund av att det är de som sätter deras löner. Utifrån svaren på dessa frågor utarbetas mål som konsulten ska nå. Samtalet är i huvudsak riktat mot framtiden. Hur måluppfyllelsen har gått följs upp vid nästkommande utvecklingssamtal. Uppfyller konsulten de uppsatta målen tillförs företaget mervärde och för detta bör konsulten premieras. Går inte det att göra lönemässigt händer det att företaget betalar ut en engångsbonus. På så vis kan utvecklingssamtalen indirekt vara kopplade till lönen.

Tanken är att utvecklingssamtalen ska hållas minst en gång om året, på hösten. En del konsultchefer försöker dock att dela upp utvecklingssamtalet till två samtal, ett på hösten och ett på våren, för att det inte ska gå så lång tid mellan samtalen. Höstens utvecklingssamtal hålls ganska tidigt för att lägga upp en taktik inför kommande period. Detta samtal följs sedan upp med ett andra utvecklingssamtal på våren. Då diskuteras om konsulten är på rätt spår med tanke på de mål som satts upp under förra utvecklingssamtalet och om några mål behöver ändras. Det som sagts under utvecklingssamtalen dokumenteras av konsultchefen och läses igenom av konsulten.

### 5.5.2 Inledande möte

När konsultcheferna är nya i sina roller som lönesättande chefer hålls ett seminarium med dessa för att bland annat gå igenom vad det innebär att sätta lön och vad kollektivavtalet säger. Årligen hålls också ett inledande möte med konsultcheferna. Då dras riktlinjer upp om vad konsulterna ska säga i sina samtal gällande till exempel marknadsläget, hur framtiden ser ut och vad konsultcheferna har för löneutrymme att

röra sig med. Vidare tas det upp vilka argument konsultcheferna kan använda sig av vid resultat- och lönesamtalen och hur dessa samtal kan hanteras.

### 5.5.3 Resultatsamtal

Resultatsamtalen hålls på våren, innan lönerevisionen, mellan konsult och konsultchef. Inför resultatsamtalet försöker konsultchefen insamla så mycket information som möjligt kring konsulternas arbetsprestationer. I detta samtal bedömer både konsultchef och konsult vad de anser att konsulten presterat under det gångna året. Närmare om hur prestationsbedömningen går till följer nedan. Det förväntas att konsulten säger vad han vill ha för löneökning och motiverar detta, men konsultchefen lägger vid detta samtal inte fram något löneförslag. Resultatsamtalet har heller inte formen av någon individuell förhandling där konsultchef och konsult köpslår med varandra om lönen. På företaget råder en policy om korrekt lön där alla ska bedömas på samma sätt. Det är viktigt att löneutrymme inte ska kunna ”stjälas” från andra genom att någon är bra på att framhäva sig själv. På detta sätt tror företaget att rättvisa löner kan uppnås.

### 5.5.4 Lönemöte

Efter resultatsamtalen arbetar konsultchefen fram löneförslag för de olika konsulterna. Förslagen går sedan konsultcheferna och personalchefen, som är som en sorts projektledare i lönesättningen, tillsammans igenom, främst för att se till att inte en konsultchef generellt ger högre lön än en annan. Det ska också bidra till att sakliga och rättvisa löner sätts. De går inte igenom varje konsults lön, utan gör så bara om de ser att det är stora skillnader mellan lönerna. I särskilda fall kan också en motivering för en viss lönesättning diskuteras fram.

### 5.5.5 Lönesamtal

Konsultchefen håller sedan ett lönesamtal där denne meddelar vilken lön konsulten fått. Lönen ska kunna motiveras och konsulten är tvungen att acceptera den framlagda lönen eftersom lönesamtalet inte har formen av någon diskussion eller förhandling. Konsultens möjlighet att påverka sin lön finns istället under resultatsamtalet, där han kan motivera en viss lön och framhäva sina prestationer.

Arbetstagarna har rätt att få ett lönesamtal, men kan också välja att avstå. Den lönesättande chefen har dock inte den möjligheten. Det ingår i dennes arbetsuppgifter att bjuda in till och hålla lönesamtal med sina anställda.<sup>57</sup>

Vissa konsulter blir missnöjda med sin lön och vill ha ytterligare en diskussion kring denna. Ytterligare diskussioner spelar dock ingen roll för lönen, som inte ändras efter att den har fastställts. Företaget är väldigt restriktivt med att ändra redan fastställd lön. Endast då uppenbara fel och misstag har gjorts kan en lön ändras efter att den bestämts och meddelats.

Redan innan resultatsamtalet har konsultcheferna en uppfattning om hur lönen ska sättas. Oftast vet de innan samtalen vad de har för lönepott att fördela mellan sina konsulter. Eftersom lönen sätts efter hur väl konsulten utfört sitt arbete under det gångna året försöker konsultcheferna att ta del av deras resultat och prestationer under hela året. Konsultcheferna brukar ha en uppfattning om vem som förtjänar en större löneökning, det vill säga vem som har gjort ett bra jobb och vem som inte har gjort det. Oftast skiljer inte denna löneuppfattning sig åt jämfört med uppfattningen efter resultatsamtalet. Konsultcheferna försöker dock undvika att ha en förutfattad uppfattning om storleken på lönen eftersom de helst vill prata så objektivt som möjligt med konsulterna innan de gör en bedömning.

Innan lönen meddelas konsulterna i lönesamtalet har facket enligt löneavtalet om lokal lönebildning rätt att ta del av och förhandla med arbetsgivaren om de löneändringar som görs på deras medlemmars löner.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> T. Wahlström, Lönesamtal och lönesättning, 2005, s 13.



### 5.5.6 Underprestation och misskötsel

Om en konsult inte erhåller någon lönehöjning ska särskilda överläggningar föras med konsulten om varför en löneökning inte har varit motiverad och vad som krävs för en positiv löneutveckling.<sup>59</sup> Är konsulten medlem i en fackförening som har en lokal fackklubb på företaget ska även denna meddelas. Det upprättas en handlingsplan på vad som inte fungerar och var företaget vill att förbättringarna ska ske. Handlingsplanen skrivs under av både arbetsgivare och arbetstagare och följs sedan upp. Hur ofta uppföljningen sker är individuellt. Företaget försöker att ha en så tät uppföljning som möjligt. För de personer som allvarligt misskött sig kan uppföljningen ske en gång i veckan. Handlingsplanen kan också ses som en varningsplan för de som misskött sig eller allvarligt underpresterat. Sker inte förbättringar kan det vara saklig grund för uppsägning. Frågan om uppsägning på grund av bristande arbetsprestation har varit uppe i Arbetsdomstolen ett flertal gånger. I ett fall från 2002 sades en konsult upp på grund av en för låg debiteringsgrad. Den låga debiteringsgraden förklarades av att konsulten inte lyckades behålla gamla kunder och skaffa nya sådana. Arbetsgivarorganisationen poängterade också en hos konsulten bristande vilja och förmåga att förbättra sina arbetsprestationer. Arbetsdomstolen ansåg att bolaget genom att ge konsulten råd och anvisningar om hur han skulle kunna förbättra sin debiteringsgrad vidtagit tillräckliga åtgärder för att hjälpa konsulten. Konsultens låga arbetsprestationer medförde stora och ökande förluster för bolaget. Arbetsdomstolen fastslog därför att det inte kunnat begäras att bolaget skulle behålla honom som konsult. Uppsägningen ansågs dock inte sakligt grundad eftersom bolaget inte tillräckligt tydligt förklarat för konsulten att en uppsägning kan bli aktuell om inte prestationerna förbättrades.<sup>60</sup> Således kan sägas att en uppsägning på grund av bristande arbetsprestationer är saklig under förutsättning att arbetstagaren vid ett tidigare tillfälle tydligt varnats om att detta kan bli en konsekvens och att företaget vidtagit tillräckliga åtgärder för att få arbetstagaren att förbättra sina prestationer.

---

<sup>58</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.4 §.

<sup>59</sup> Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna respektive Sif, 3.4.2 §.

<sup>60</sup> AD 2002 nr 44.

Företaget ser allvarligt på underprestation och misskötsel eftersom det kan äventyra dess kundrelationer. Dåliga kundrelationer kan i sin tur slå hårt mot företaget. Samtidigt måste det löna sig att ha en konsult anställd. Konsulten kan inte få mer i lön än vad denne drar in i form av intäkter till företaget. För att få en hög lön krävs det också att konsulten presterar. Konsultchefen tror att det ofta finns en anledning till att någon inte presterar det som kan krävas och som lönesättande chef måste man också vara lyhörd på personliga skäl till att en person inte presterar som den ska. Samtidigt ska lönen självklart inte sättas för att chefen tycker synd om någon.

## 5.6 Prestationsbedömning

Inom industrin har ackordslönen länge varit den vanligaste löneformen, men betydelsen av denna löneform har sedan 1970- och 80-talen minskat. Den kännetecknas av att lönen är beroende av arbetsprestation. För arbeten där prestation inte är lika lätt att mäta har det varit vanligare med fast lön.<sup>61</sup> Idag har dock den individuella lönesättningen gjort att lönen i stor utsträckning påverkas av prestation och arbetsinsats också i arbetsuppgifter som ligger utanför industrin. En undersökning som gjorts på uppdrag av tidningen Chef visar att 90 procent av de drygt 500 tillfrågade cheferna tycker att prestationer ska väga tyngst vid lönesättningen.<sup>62</sup> Också en majoritet, 76 procent, av medarbetarna anser att lönen ska kopplas till prestation. Det visar en undersökning gjord av företaget Cint för Svenskt Näringslivs räkning. Kontrasten är dock stor mellan hur man vill att det ska vara och hur man upplever att det är. En klar majoritet av de tillfrågade som har en anställning anser att den egna lönen bara lite eller relativt lite är kopplad till prestation.<sup>63</sup>

På företaget tillmäts konsultens prestation en stor betydelse för dennes lön. Prestationsbedömningen görs utifrån det bedömningsunderlag som finns utarbetat på företaget, konsultens egen uppfattning om sin prestation, kundens uppfattning om konsulten och övrig andrahandsinformation. Med hjälp av dessa källor gör konsultchefen en helhetsbedömning av konsultens prestation och resultat under året.

---

<sup>61</sup> Nationalencyklopedin, Ackordslön, 2009.

<sup>62</sup> A. Hällqvist, Chefer vill sätta lön efter prestation, 2008.

<sup>63</sup> P. Karlsson, Unga vill ha ny lönemodell, 2009.

Konsultchefen försöker också rangordna konsulterna gentemot varandra genom att gruppera dem efter vem som ska ha bäst löneutveckling. Lönen ska vara representativ gentemot kollegorna och i förhållande till andra konsulter. Det handlar om att ligga i rätt löneläge jämfört med andra konsulter.

### 5.6.1 Företagets bedömningsunderlag

Företaget har ett utarbetat bedömningsverktyg för att kunna bedöma hur konsulterna har presterat under det gångna året. Bedömningsunderlaget används som ett stöd i lönesättningen och är till hjälp för att konsultcheferna ska få konsulterna att förstå varför de får en viss lön. Det ger bättre förutsättningar för ett konstruktivt samtal och risken minskar att chef och medarbetare talar om olika saker samt minskar risken för subjektiv påverkan i bedömningen.<sup>64</sup> På varje lönekriterium finns fyra betyg som visar hur konsulten presterat på varje kriterium, alltså hur väl han/hon uppfyllt kraven i befattningen. Dessa är:

- Förbättringar krävs
- Uppfyller kraven
- Bra
- Utmärkt

Andra faktorer spelar också in på bedömningen, men kan vara lite svårare att sätta ner på papper. Det kan till exempel handla om ett allmänt omdöme om en konsult. Nedan följer ett exempel på hur bedömningsunderlaget ser ut, se tabell 1. Exemplet gäller för befattningen konsult, men principen är densamma för övriga konsultbefattningar. De lönegrundande kriterierna följer inte någon rangordning och på företaget finns inte heller någon uttalad rangordning mellan dessa. Vad som värderas högst kan variera och i slutändan görs ändå en helhetsbedömning utifrån hela bedömningsunderlaget tillsammans med annan insamlad information om konsultens prestation. Definitionerna på de olika betygsnivåerna är bara exempel från företagets sida. Det

---

<sup>64</sup> K Björk Östlund, Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 51.

kan finnas andra faktorer som gör att en konsult bedöms ligga på en viss betygsnivå.

Eftersom detta är känsliga uppgifter för företaget är endast delar av tabellen ifylld.

**Tabell 1.** Bedömningsunderlag

<b>Kriterium</b>	<b>Förbättringar krävs</b>	<b>Uppfyller kraven</b>	<b>Bra</b>	<b>Utmärkt</b>
<b>Förmåga att utföra uppdrag</b>				
<b>Tar uppdrag som erbjuds</b>				
<b>Affärsmässighet</b>	Ser inte konsekvenserna av sitt handlande och tänker inte affärsmässigt.	Tänker affärsmässigt. Utvecklar, upprätthåller och utnyttjar kontakter och nätverk.	Ser konsekvenserna av sitt handlande, gör kloka avvägningar och bedömningar i syfte att generera mervärde för kunden och företaget. Belägger sig själv.	Skapar direkt eller indirekt nya affärsmöjligheter. Kvalité och lönsamhet är viktig! Medverkar aktivt i merförsäljning av kollegor och nya projekt. Tar en aktiv roll, tillsammans med säljorganisationen
<b>Engagemang</b>	Konsulten deltar aldrig på företagsgemensamma aktiviteter på företaget eller hos kund.	Är med på företagsgemensamma aktiviteter på företaget eller hos kund.	Sprider som person en positiv stämning i företaget och hos kund.	Är mycket aktiv i att planera och genomföra evenemang/happenings för andras trivsel.
<b>Självständighet</b>				
<b>Kompetensutveckling</b>	Tar inte del av den kompetensutveckling som erbjuds. Har inte uppnått uppsatta mål för utbildning och vidareutveckling, trots att tid och möjlighet har funnits	Tar tillvara på den kompetensutveckling som erbjuds. Har i mån av tid (utöver ev. pågående uppdrag) arbetat med att försöka nå uppsatta mål för utbildning och vidareutveckling.	Har uppnått något av de uppsatta mål för utbildning och vidareutveckling, parallellt med pågående uppdrag.	Har uppnått alla uppsatta mål för utbildning och vidareutveckling, parallellt med pågående uppdrag. Söker aktivt och tar utmanande och utvecklande uppdrag.
<b>Social förmåga</b>				
<b>Administration kring sin egen person, t.ex. tidrapportering</b>				

Metoden kan kallas en halvöppen bedömningsmetod. En sådan har ingen tydlig koppling till en viss lönenivå. Konsultchefen gör utifrån bedömningsunderlaget en helhetsbedömning av konsulternas prestationer. En fördel med denna metod är att den

är lätt att arbeta med. Bedömningsalternativen är få, vilket minskar risken för diskussion om detaljer. Metoden kan dock upplevas som alltför ostrukturerad och otydlig. Det kan vara svårt att dra gränsen mellan de olika bedömningarna och det kan också upplevas svårt att koppla bedömningsresultatet till en viss lönenivå.<sup>65</sup>

Det har på företaget diskuterats om införandet av ett poängsystem där varje betyg kopplas till en viss poäng. På så sätt kan man enkelt räkna ihop summan av poängen och koppla en viss poängsumma till en viss lön. Fördelen är att man lätt kan fördela en pott med hjälp av poängen. Företaget anser dock detta system vara lite statiskt och förutspår svåra diskussioner med konsulter som exempelvis fått samma poängsumma som någon annan, men ändå inte får samma lön. Det blir lättare för konsulterna att jämföra sig med varandra. Det skulle också kunna innebära en risk för diskussioner om detaljer. Det blir också svårare att lägga in fler aspekter av prestation utöver det som finns i bedömningsunderlaget eftersom detta då inte kan kopplas till någon poäng. En nackdel är att de nuvarande lönerna måste ligga rätt i lönestrukturen annars befästs eller till och med ökar osakliga löneskillnader. Ett vanligt argument för ett poängsystem är att det ökar objektiviteten i lönesättningen. Faktum är dock att denna metod inte är mer objektiv än en metod utan poäng eftersom det fortfarande är den lönesättande chefen som gör bedömningen. Metoden blir alltså skenbart objektiv. Uppmärksamheten riktas mot hur många poäng medarbetaren har på bekostnad av vad som kan förbättras.<sup>66</sup>

Bedömningsunderlaget anses dock inte passa alla konsulter. Konsultchefen upplever verktyget som ”trubbigt” och använder verktyget i de fall där det fungerar och anpassar också detta i de fall det behövs. Konsulterna arbetar nämligen på olika sätt i projekt som är olika långa. Vissa konsulter arbetar i projekt som är 3-5 månader långa medan andra arbetar i projekt som sträcker sig över 4-5 år. De konsulter som arbetar i de längre projekten kommer mer in i företaget och lär känna fler folk än de konsulter som bara finns hos kunden i några månader. Det är därför lättare för konsultchefen att bedöma konsulterna som arbetat i långa projekt än de som endast arbetat i korta. För de konsulter som arbetat i korta projekt kan det vara svårare för både kunden och konsultchefen att bedöma vad konsulten är väldigt bra respektive mindre bra på.

---

<sup>65</sup> G. Frick, Lönesamtal – en handbok för chefer om individuell lönesättning, 2004, s 85.

<sup>66</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 55.

## 5.6.2 Kundens uppdragsutvärdering

För alla konsulter skickar konsultcheferna ut så kallade uppdragsutvärderingar till kunderna där konsulterna utfört eller utför uppdrag. De skickas ut vid flera olika tillfällen under året. Ett av tillfällena brukar sammanfalla med lönerevisionen. En utvärdering görs också när konsulten sitter i uppdrag och oftast, om möjligt, även vid avslutandet av ett uppdrag. Ett dokument skickas till kunden som bedömer hur konsulten presterar. Dokumentet innehåller tio kriterier där kunden bedömer exempelvis konsultens kompetens för uppdraget. Kriterierna bedöms på en femgradig skala där tre är godkänt. Nedan följer ett utdragsexempel ur dokumentet som används, se figur 1. I första kolumnen ”vikt” sätter kunden ett värde på vilken nivå konsulten ska vara. I övriga kolumner sätter kunden ett värde på hur konsulten är. Målet är att utfallet har samma värde som viktningen. Då levererar konsulten efter kundens önskemål. Om konsulten ligger över eller under den viktning kunden gjort så över- respektive underlevererar konsulten.

<i>Uppdragskriterier</i>	<i>Vikt</i> 1 = mindre viktigt 5 = viktigt	<i>Utfall</i> 1 = dåligt 5 = mycket bra	<i>Utfall</i> 1 = dåligt 5 = mycket bra	<i>Utfall</i> 1 = dåligt 5 = mycket bra
<i>Datum</i>		<b>070405</b>	<b>080408</b>	
<i>Teknisk kompetens</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Snabbhet</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Noggrannhet</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<i>Verksamhetskompetens</i>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Figur 1. Uppdragsutvärdering

När kunden gjort sin bedömning skickas den till konsultchefen som i sin tur ska tolka kundens subjektiva tolkning av konsultens prestationer. Konsultcheferna räknar med att de får in ungefär 90-95 % av uppdragsutvärderingarna.

Konsultcheferna har också mycket direkt kontakt med kunderna och försöker att träffa och prata med dem personligen om hur kunden presterat i sitt projekt som ett komplement till de skriftliga uppdragsutvärderingarna. I dessa samtal ges kunden en chans att närmare förklara sin bedömning. Samtalen tar ofta lite tid och inte alla kunder är intresserade av att ställa upp på dem. Om kunden fått levererat vad den förväntat sig intresserar det kanske inte denne att delta med en bedömning av konsultens arbete. Från en del kunder får företaget därför bara in utvärderingarna.

På företaget finns också ett enkätsystem där kunden bland annat svarar på om företaget motsvarat förväntningarna på den levererade tjänsten och om företaget hållit sig inom de uppsatta tidsramarna. Enkäterna följs sedan upp statistiskt. Enkätsystemet visar hur företaget presterat, men eftersom företaget representeras av en eller flera konsulter kan också denna utvärdering kopplas till berörda konsulters prestation.

### 5.6.3 Konsultens uppfattning

Innan resultatsamtalet får konsulterna ta del av det bedömningsunderlag som finns på företaget och de får en chans att betygsätta sig själva på respektive kriterium. Bedömningen jämförs i resultatsamtalet med konsultchefens bedömning utifrån bedömningsunderlaget. Konsulten ges alltså en möjlighet att själv utvärdera sin prestation och kan påverka sin löneutveckling genom sitt sätt att uppfylla kriterierna.

Den uppdragsutvärdering som kunden gjort tar konsulten också del av under resultatsamtalet. Konsultchef och konsult går tillsammans igenom kundens bedömning och konsulten ges en chans att bemöta och ge sina synpunkter på denna. Om kunden exempelvis har uppfattningen att konsulten presterat dåligt på vissa saker och konsulten själv är av en annan uppfattning kan konsultchefen återgå till kunden och kolla upp så att det verkligen stämmer. Det kan till exempel vara så att uppdragsgivaren inte jobbar så nära konsulten att denne kan göra en bra bedömning av konsultens arbete. I så fall försöker konsultchefen få kontakt med någon person som arbetat närmare konsulten. Oftast brukar det inte vara några problem med att få fram tillräcklig information för en bra bedömning. Konsultchefen tycker att det är viktigt att konsulten får ta del av alla bedömningar som görs.

Slutligen under resultatsamtalet tillfrågas konsulten om vilken lön denne tycker sig förtjäna och varför. Konsulterna har en uppfattning om vad som är rimligt eftersom det finns ett kollektivavtal och utifrån vad detta säger vet konsulterna vad snittet för lönehöjningar på företaget bör bli. Det anses viktigt att konsulterna får ge en bild av sina förväntningar på lönerevisionen.

#### 5.6.4 Övriga referenspersoner

Förutom att tillfråga själva uppdragsbeställaren kan också andra personer i konsultens närhet vara relevanta att fråga om konsultens prestation. Ofta kan de som har en närmare kontakt med konsulten bättre bedöma dennes arbetsinsats. En sådan metod kallas referensmetoden och kan hjälpa den lönesättande chefen att få en mer korrekt bild av medarbetarens prestation.<sup>67</sup> Ute hos kunden kan konsulten till exempel ha en av företaget anställd konsult som projektledare och då kan denne tillfrågas. Det händer också att konsultchefen frågar projektledaren vem denne tycker ska ha högst lön av de i projektgruppen och får på så vis agera lönesättande chef. Konsultchefen jämför detta med sin egen uppfattning och kan diskutera med projektledaren utifrån denna jämförelse. Det är dock bara en del i arbetet med att få fram bedömningsunderlag. Ofta pratar konsulterna med konsultchefen om hur de andra i gruppen arbetar och då kan konsultchefen också få en indikation på hur de arbetar. Det vanliga är att konsulterna har positiva saker att säga om varandra, men det händer också att negativa saker dyker upp. Det tas med en nypa salt och kollas upp av konsultchefen. Konsulternas uppfattningar om varandra är inget som ensamt påverkar bedömningen av en konsult.

Även konsulten får bidra med information som kan till ligga till grund för bedömningen. Inför resultatsamtalet ber konsultchefen att konsulten tillfrågar någon i sin omgivning som kan göra en rättvis bedömning av konsultens insats. På så vis kan konsultchefen få information som han kanske annars hade missat och konsulterna ges en möjlighet att påverka vilka referenspersoner som är med och bedömer deras prestationer. All insamlad information presenteras sedan i resultatsamtalet. Konsultchef och konsult diskuterar utifrån denna och försöker enas om en gemensam bild av hur konsulten presterat under året. Genom att olika personer ger sitt omdöme om konsulten och att konsulten själv kan vara med och påverka vilka referenspersonerna ska vara kan bedömningen kännas mer rättvis.

---

<sup>67</sup> G. Frick, Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning, 2004, s 87 ff.



### 5.6.5 Svårigheter i prestationsbedömningen

En svårighet när det gäller att bedöma prestation är det faktum att konsultcheferna träffar konsulterna väldigt sällan. Konsultcheferna kallas med anledning av detta ibland för ”chefer på distans”. Eftersom konsulterna vanligtvis arbetar ute hos kunderna blir det svårt för konsultcheferna att bilda sig en egen uppfattning om hur konsulterna arbetar och presterar. Det är därför svårt att få tillräckligt med underlag till lönesättningen och därmed att sätta rätt lön. Istället måste konsultcheferna förlita sig på andrahandsinformation från olika referenspersoner. I vissa fall anser sig konsultchefen ha för dålig information för att kunna bedöma konsulten och får då gå på sin magkänsla. Konsultchefen medger att detta kan vara orättvist och konstaterar att det är viktigt att få in information från så många källor som möjligt för att få tillräcklig och relevant information. Det kräver dock en viss ansträngning av konsultcheferna och det finns en risk att vissa konsultchefer anstränger sig mer än andra. Det betyder att dessa konsultchefer får ett bättre underlag för sin bedömning och då också kan sätta mer rättvisa löner. Avståndet mellan chef och medarbetare är ett generellt problem inom konsultbranschen och konsultchefen skulle önska att han kunde träffa konsulterna oftare och ha de närmare sig i sitt dagliga arbete. Det skulle förmodligen göra en bedömning både lättare och bättre.

En annan svårighet är att individuell lönesättning handlar om subjektiva bedömningar. Det är i slutändan konsultchefens tolkning av hur konsulterna presterat under året som avgör vilken lön dem får. Det innebär att inte enbart fakta, utan även chefens egna kunskaper och föreställningar påverkar de slutsatser denne drar om medarbetaren.<sup>68</sup> Samtidigt är det flera andra personer som tillfrågas om deras bedömning av konsultens arbetsinsats. Deras bedömningar ska i sin tur konsultchefen tolka. Konsultchefen gör alltså inte enbart sina egna tolkningar utifrån hur han uppfattar konsultens prestation, utan tolkar även andras tolkningar. För att åstadkomma en större objektivitet har företaget anammat den så kallade referensmetoden där flera personer tillfrågas om sina uppfattningar, men faktum kvarstår att det till syvende och sist är konsultchefernas subjektiva bedömningar som avgör konsulternas löner.

---

<sup>68</sup> T. Wahlström, Lönesamtal och lönesättning, 2005, s 43.

## 6. Analys

Företagets lönomodell och lönekriterier förefaller vara demokratiskt framtagna och väl förankrade hos medarbetarna. En förankring av lönesystemet hos medarbetarna är viktigt för att det ska uppfattas som rättvist.<sup>69</sup> Bedömningen vid lönesättningen är systematisk och medarbetarna vet hur löneprocessen går till. Vidare får medarbetarna själva vara med och påverka sin löneutveckling genom att bedöma sig själva och lyfta fram sin syn på vad som presterats under året. För att kunna göra detta får de del av det bedömningsunderlag som används vid prestationsbedömningen innan resultatsamtalen hålls. Alla ovanstående faktorer är viktiga för att de anställda ska uppleva att lönerna är rättvisa och ha ett förtroende för löneprocessen. Pål Carlsson menar att för att uppnå en väl fungerande lönesättning krävs att de anställda kan vara med och påverka sin löneutveckling. För detta krävs att processen genom vilken lönen sätts och vilka kriterier som lönen sätts utifrån är kända för samtliga medarbetare.<sup>70</sup> Att konsulterna har en möjlighet att ge sin syn på arbetsprestationen kan förbättra kvaliteten på resultatsamtalet eftersom medarbetarna då känner sig aktivt involverade i processen.<sup>71</sup>

Lönen i företaget sätts inte förrän efter att resultatsamtal hållits med samtliga medarbetare. Det gör att medarbetarna har ett tillfälle att ge sin syn på prestationen under året och på sitt löneläge. Kerstin Björk Östlund menar att det är en möjlighet för de anställda att försäkra sig om att chefen fattar sitt beslut om lön först efter att ha beaktat konsultens prestation och utveckling.<sup>72</sup> En sådan möjlighet ges inte om lönen endast meddelas och motiveras i ett så kallat lönebeskedssamtal.<sup>73</sup> Det är dock så att konsultcheferna ofta har en uppfattning redan innan resultatsamtalet om vilka lönehöjningar konsulterna är värda. Uppfattningen ändras sällan efter samtalet. Då kan man fundera över hur stor betydelse konsultens egen uppfattning av sin prestation egentligen tillmäts. Att konsulten ges möjlighet att ge sin syn på årets arbetsinsats kan då ses som enbart ett sken av demokrati. För att komma ifrån det här problemet

---

<sup>69</sup> K-H. Norén, Att bedöma arbetsinsatser och prestationer: ett praktiskt verktyg för chefen i lönesättningsarbetet, 2001, s 23.

<sup>70</sup> P. Carlsson, Lönesättning, 2003, s 32.

<sup>71</sup> CIPD, Performance appraisal, 2009.

<sup>72</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok – lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 39.

<sup>73</sup> A.a., s 40.

kanske konsulterna skulle ges en chans att presentera sin uppfattning redan innan lönesättningsarbetet drar igång. Då kan känslan av att medarbetarna ges en ärlig chans att yttra sin åsikt stärkas. Samtidigt är lönen inte fastslagen förrän efter resultatsamtalet så konsulten har faktiskt en chans att bedöma sig själv och den lönesättande chefen har fortfarande en möjlighet att ändra sin tidigare uppfattning om lönehöjningens storlek.

När det gäller bedömningsunderlaget menar konsultchefen att det inte går att använda på de konsulter som sitter i kortare projekt och att bedömningsunderlaget då måste anpassas. Frågan är vad det gör med förankringen av lönemodellen hos medarbetarna och med synen på en rättvis bedömning av de anställda. Den systematik som anses vara viktig för att medarbetarna ska känna att lönesättningen är rättvis går förlorad. Risken är att en högre grad av subjektivitet smyger sig in i bedömningen. Det tål också funderas på hur bedömningen av konsulterna i korta projekt kan göras. Ett ytterligare bedömningsunderlag, som lämpar sig bättre för konsulter i korta projekt, borde kanske utarbetas.

Metoden vid prestationsbedömning innehåller inte endast chefens och medarbetarens syn på den anställdes prestation, utan också andra personer som arbetat nära konsulten tillfrågas om sina uppfattningar. En sådan metod kallas ibland 360 graders feedback eller referensmetoden och innebär att information samlas in från många olika källor.<sup>74</sup> På detta sätt kan subjektiviteten i konsultchefens bedömning minskas. Det innebär dock också att konsultchefens bedömning till stor del grundar sig på det som andra personer sagt om konsulten. Ett skäl till detta är även det avstånd som finns mellan chef och medarbetare. Eftersom konsulterna oftast sitter ute hos kunderna och arbetar är konsultchefen inte närvarande i konsulternas vardagliga arbete. Konsultcheferna försöker när det är möjligt att göra besök ute hos kunderna, men det är inte alltid de får tillgång till lokalerna och det är inte heller alltid tiden finns. Kerstin Björk Östlund menar att ett sätt att göra bedömningen lättare är genom att göra regelbundna besök hos konsulten ute hos kunden och att ha gemensam utvärdering med kund och medarbetare.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> J. Coomber, 360 feedback, 2009.

<sup>75</sup> K. Björk Östlund, Företagets lönebok – lönesamtal och lönesättning i praktiken, 2007, s 54.

Ett annat sätt att minska subjektiviteten i bedömningen är att de lönesättande cheferna i samband med lönesättningen får en chans att diskutera lönerna med både personalchef och övriga konsultchefer. Det kan dessutom vara ett stöd för chefer som är nya i sina lönesättande roller eller för chefer som över huvud taget är osäkra i rollen som lönesättare. Genom att stämma av lönesättningen med andra minskar också risken att lönekriterierna tillämpas olika och osakliga löner sätts.

Företagets bedömningsunderlag har fyra betygsnivåer och möjligen är det för få. Ju färre betygsnivåerna är desto svårare är det troligen för konsulten att avancera. Krister Forsberg menar att det finns en risk att en medarbetare fastnar i samma bedömning år efter år och anser att en bra lösning är att lägga till fler nivåer.<sup>76</sup> Det skulle kunna utnyttjas av företaget som kan hänvisa till betygsnivåerna i bedömningsunderlaget för att motivera en låg lönehöjning eller ingen alls. Vidare finns det dem som anser att ett jämnt antal betygsnivåer är att föredra framför ett ojämnt antal. Vid ett ojämnt antal betygsnivåer ges bedömaren möjlighet att slippa ta ställning genom att välja genomsnittsvärdet.<sup>77</sup> Denna möjlighet att välja genomsnittsvärdet finns dock även i företagets fyra betygsnivåer. Bedömningsunderlagets ”uppfyller kraven” kan ses som ett sådant genomsnittsvärde. Prestationsbedömningen som görs efter företagets bedömningsunderlag är dock bara ett steg av flera i bedömningen.

Vidare kan betygssättning av de anställda också leda till konflikter menar ledarskapskonsulten Doris Dahlin. Hon anser också att betyg helt bör undvikas. De anställda kan vid betygssättning lättare jämföra sig med varandra och denna jämförelse kan i sin tur leda till onödiga konflikter.<sup>78</sup> Samtidigt kan en sådan jämförelse vara bra eftersom man då lättare kan upptäcka osakliga löneskillnader. I och med att lönesättningen är lite mer komplex än så och de olika betygsnivåerna och kriterierna inte är direkt kopplade till en viss lön kan inte rättvisa jämförelser göras mellan två personers betyg efter bedömningsunderlaget. Detta problem blir ännu tydligare om betygen kopplas till en viss poäng eftersom medarbetarna då ännu lättare kan jämföra sin totala poäng vid bedömningen med varandra. Risken är dessutom större att fastna i diskussioner om detaljer än i en sådan halvöppen bedömningsmetod

---

<sup>76</sup> K. Arnell, Betyg på jobbet, 2008.

<sup>77</sup> K.-H. Norén, Att bedöma arbetsinsatser och prestationer: ett praktiskt verktyg för chefen i lönesättningsarbetet, 2001, s 16.

<sup>78</sup> M. André, Betyg kan leda till konflikter, 2008.

som används på företaget. Carina Englund, avgående personaldirektör och senior advisor på serviceföretaget Sodexo, poängterar dock att ”det här är individuella jämförelser och handlar inte om att räkna poäng. Det viktigaste är att få igång en dialog”.<sup>79</sup> Samtidigt gör modellen med betygssättning utan poäng det svårare att koppla bedömningen till en viss lön. Det finns ingen självklar koppling mellan betygsnivåerna och en viss lönenivå. Inte heller finns någon befattningslön för de olika konsultbefattningarna. Istället görs en helhetsbedömning och konsultcheferna försöker även rangordna konsulterna gentemot varandra efter vem som förtjänar bäst löneutveckling. Det är viktigt att konsulterna ligger i rätt löneläge jämfört med sina konsultkollegor.

En tydlig koppling finns inte heller mellan utvecklingssamtalen och resultatsamtalen. Georg Frick menar att resultatsamtalet ska vara en uppföljning av utvecklingssamtalet och att resultatsamtalet ska följa en röd tråd från utvecklingssamtalet. En förutsättning för detta är att det sker återkopplingar till tidigare utvecklingssamtal.<sup>80</sup> Självklart finns det på företaget en indirekt koppling mellan konsultens måluppfyllelse och lönen, men dokumentationen från utvecklingssamtalet följs inte upp under resultatsamtalet utan under nästkommande utvecklingssamtal. Det är också endast i resultatsamtalet som bedömningsunderlaget används och inte alls under utvecklingssamtalet. Om bedömningsunderlaget hade legat till grund också för utvecklingssamtalet hade kopplingen blivit starkare mellan vad som belönas på arbetet och vilka mål som sätts upp.

Konsultcheferna försöker att hålla de personliga utvecklingssamtalen två gånger om året. Detta menar Marika Ronthy är ett minimum för att såväl organisationen som medarbetarna ska uppleva nyttan med och effekten av utvecklingssamtalen. Vidare förespråkar hon gruppdialoger som ett komplement till de individuella utvecklingssamtalen. De bör ske innan de individuella samtalen och syftar till att samtala om vad gruppen ska prestera och på vilket sätt gruppen vill utveckla sina arbetsrelationer.<sup>81</sup> Regelbundna individuella utvecklingssamtal i kombination med

---

<sup>79</sup> K. Arnell, Betyg på jobbet, 2008.

<sup>80</sup> G. Frick, Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning, 2004, s 70 ff.

<sup>81</sup> M. Ronthy, Utvecklingssamtalets 7 nycklar, 2004, s 44.

regelbundna gruppsamtal stimulerar hela organisationen.<sup>82</sup> Eftersom företagets lönepott delas upp mellan de olika konsultgrupperna och storleken på potten avgörs efter hur gruppen som helhet presterar är gruppdialoger på företaget en god idé. Genom att få hela gruppen att prestera bättre kan gruppen vid lönerevisionen också tilldelas en större lönepott som sedan fördelas mellan gruppens konsulter. På företaget hålls sådana gruppmöten ungefär två gånger per halvår.

Avslutningsvis kan sägas att företaget har kommit långt i tillämpningen av en individuell och differentierad lönesättning. Prestation värderas högt och någon traditionell lön kopplad till en viss befattning finns inte. Medarbetarna har stor chans att påverka sin lön och lönomodellen är väl förankrad bland dem. Fortfarande finns dock stupstockar och individgarantier i löneavtalen som hindrar den individuella lönesättningens fulla tillämpning. Även det avstånd som finns mellan chef och medarbetare i det dagliga arbetet är ett hinder för en individuell lönesättning, liksom den risk för subjektivitet som smyger sig in i lönesättningen. Dessa svårigheter kan dock minimeras tack vare företagets olika lösningar för att få in information om konsulternas prestation. Således kan sägas att företaget verkar göra det bästa möjliga av lönesättningen med de givna förutsättningar och ramar som finns för lönebildningen.

---

<sup>82</sup> M. Ronthy-Östberg & S. Rosendahl, *Samtal som utvecklar – en handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*, 1999, s 146.

# Referenser

## Litteratur

Armstrong, Michael & Baron, Angela, 2005. *Managing Performance: performance management in action*. 2<sup>nd</sup> edition. Chartered Institute of Personnel & Development. London.

Björk Östlund, Kerstin, 2007. *Företagets lönebok. Lönesamtal och lönesättning i praktiken*. Andra upplagan.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, 2004. *Integrerad organisationslära*. Nionde upplagan.

Carlsson, Pål, 2003. *Lönesättning*. Andra upplagan.

Frick, Georg, 2004. *Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning*.

Giertz, Eric & Blomgren, Henrik, 2000. *Tillväxt och lönebildning. Om löne- och anställningsvillkoren på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader*.

Granqvist, Lena & Regnér, Håkan, 2004. *Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker*.

Lantz, Annika, 2007. *Intervjumetodik*. Andra upplagan.

Nilsson, Tommy & Ryman, Annbritt, 2005. *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning*.

Norén, Karl-Henrik, 2001. *Att bedöma arbetsinsatser och prestationer: ett praktiskt verktyg för chefen i lönesättningsarbetet*.

Patel, Runa & Davidson, Bo, 2003. *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan.

Ronthy, Marika, 2004. *Utvecklingssamtalets 7 nycklar*.

Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne, 1999. *Samtal som utvecklar – en handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Tredje upplagan.

Wahlström, Tommy, 2005. *Lönesamtal och lönesättning*.

## Offentligt tryck

Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sveriges Ingenjörer, Jusek och Civilekonomerna

Avtal om lokal lönebildning för avtalsområde IT mellan Almega IT-företagens arbetsgivarorganisation och Sif

## Rättspraxis

AD 1991 nr 62

AD 1997 nr 68

AD 2001 nr 13

AD 2002 nr 44

## Internet

André, Maria, 2008-02-21. *Betyg kan leda till konflikter*.  
<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/betyg-kan-leda-till-konflikter/188319.html>. Hämtad 2009-09-22.

Arbetsmiljöverket. *Belöningsystem*.  
<http://www.av.se/teman/datorarbete/forebygg/arbetsorganisation/beloningssystem.aspx>. Hämtad 2009-09-17.

Arbetsmiljöverket. *Stress – ett allt vanligare arbetsmiljöproblem*.  
<http://www.av.se/teman/stress/>. Hämtad 2009-10-04.

Arnell, Karin, 2008-02-28. *Betyg på jobbet*.  
[http://www.e24.se/pengar24/jobbkariar/artikel\\_288567.e24](http://www.e24.se/pengar24/jobbkariar/artikel_288567.e24). Hämtad 2009-09-22.

Cannell, Mike, 2009. *Managing performance: performance management in action*.  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/perfman.htm?IsSrchRes=1>. Hämtad 2009-09-22.

CIPD, 2009. *Performance appraisal*.  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/appfdbck/perfapp.htm>. Hämtad 2009-09-24.

CIPD, 2005. *Survey report September 2005: Performance management*.  
<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/07BC1B70-E82A-455D-94F6-AEEE3DEE0D4D/0/perfmansr0905.pdf>. Hämtad 2009-09-24

Coomber, Jane, 2009. *360 feedback*.  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/appfdbck/360fdbk.htm>. Hämtad 2009-09-22.



Egan, Janet, 2009. *Performance-related pay*.  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/perfrelpay/prefrelpay.htm>. Hämtad 2009-09-22.

Hällqvist, Annika, 2008-12-09. *Chefer vill sätta lön efter prestation*.  
<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/chefa-med-loenen/192856.html>. Hämtad 2009-09-17.

Jakobsson, Ulf & Herin, Jan, 2009. *Nya villkor för lönebildningen*.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00018/Nya\\_villkor\\_f\\_r\\_l\\_n\\_e\\_18\\_926a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00018/Nya_villkor_f_r_l_n_e_18_926a.pdf). Hämtad 2009-09-28.

Karlsson, Patrik, 2009-02-02. *Unga vill ha ny lönemodell*.  
<http://www.svensktnaringsliv.se/material/debattartikel/article71421.ece>. Hämtad 2009-09-07.

Nationalencyklopedin. *Ackordslön*.  
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/ackordslön>. Hämtad 2009-09-17.

Medlingsinstitutet, 2008. *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2008. Medlingsinstitutets årsrapport*. [http://www.mi.se/pdfs/pdfs\\_2009/MI\\_arsrapp\\_jan2009\\_ori\\_skm.pdf](http://www.mi.se/pdfs/pdfs_2009/MI_arsrapp_jan2009_ori_skm.pdf). Hämtad 2009-09-28. Finns även i tryckt format.

Svenskt Näringsliv, 2009. *Fakta om löner och arbetstider 2009: Avtalsförhandlingar och avtalskonstruktioner*.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta\\_om\\_loner\\_och\\_arbetstid/f2009/article77075.ece](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/f2009/article77075.ece). Hämtad 2009-09-28. Finns även i tryckt format.

Svenskt Näringsliv, 2001. *Strukturrapport 2001 – Företagandets villkor*.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Strukturrapport\\_2001\\_-\\_70a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Strukturrapport_2001_-_70a.pdf). Hämtad 2009-09-14.

## Övriga källor

Personlig intervju med personalchef den 14 juli, 31 juli och 9 september 2009  
Telefonintervju med konsultchef den 8 september 2009  
Telefonintervju med personalchef den 21 september 2009

# Bilagor

## **Bilaga 1** Personlig intervju med personalchef, 2009-07-14

1. Kan du berätta om företaget?
2. Vilken är din position och hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vilka befattningar finns på företaget?
4. Hur ser ert ordinarie lönesystem ut?
5. Hur ser lönemodellen ut och hur är den utarbetad?
6. Vilka delar påverkar lönen?
7. Hur ser lönepolicyn ut?
8. Hur går löneprocessen till?
9. Vilka aktörer är involverade i löneprocessen?
10. Vilken är din roll i löneprocessen?

## **Bilaga 2** Personlig intervju med personalchef, 2009-07-31

1. Är företaget bundet av något kollektivavtal?
2. Vilka ramar finns att rätta sig efter i lönebildningen?
3. Hur beräknas löneutrymmet och vem fastslår detta?
4. Hur mäts prestation?
5. Hur samlas feedback in från kunderna?

## **Bilaga 3** Telefonintervju med konsultchef, 2009-09-08

1. Vad är din uppgift i löneprocessen?
2. Vad grundas lönen på? Efter vilka kriterier sätts lönen?
3. Hur går utvecklingssamtalen till? Vad är syftet? Vad pratar ni om under samtalen? Görs någon uppföljning av utvecklingssamtalen?
4. Hur går resultatsamtalen till? Vad är syftet? Finns något material med vid samtalen?
5. Finns det någon koppling mellan utvecklingssamtal och resultatsamtal?
6. Hur går lönesamtalen till?
7. Hur bedöms konsulternas prestation?
8. Hur får du in underlag för lönesättningen?
9. Hur samlas feedback in från kunderna?
10. Vad görs om en konsult inte uppfyller målen och kraven i befattningen, det vill säga underpresterar?
11. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med hur den nuvarande löneprocessen går till?

**Bilaga 4** Personlig intervju med personalchef (kompletterande frågor),  
2009-09-09

1. Vilka löneformer finns? Är lönen endast fast eller finns det en rörlig del?
2. Hur debiteras kunderna?
3. Hur kopplas prestationsbedömningen till en viss lön?

**Bilaga 5** Telefonintervju med personalchef (kompletterande frågor),  
2009-09-21

1. Vad är syftet med de bonusmodeller som finns? Har syftet uppnåtts?
2. Ni debiterar ju era kunder inte enbart per arbetad timme utan t.ex. också en fast kostnad för ett visst åtagande. Får dessa konsulter ändå ta del av den individuella bonus som delas ut efter debiteringsgrad eller belönas dem på något annat sätt?
3. Vem beslutar hur stor del av lönepotten respektive konsultchef ska ha att fördela på sina konsulter?