

Kommunfullmäktige	2005-04-19	26
Kommunstyrelsen	2005-03-08	37
Kf § 21		
Ks § 31	Dnr 2005.045	020

### En ny arbetsgivarpolitik

De studier som personalavdelningen gjort över kommunens framtida rekryteringsbehov visar att personalförsörjningsfrågorna kommer att stå i fokus. Det handlar om att kunna rekrytera ett stort antal nya medarbetare med rätt kompetens, ca 650 årsarbetare de närmaste tio åren. Men det handlar även om att kunna behålla nuvarande personal och utveckla dem mot framtidens behov. För att kunna göra detta måste kommunen ha en attraktionskraft såväl som arbetsgivare som bostadsort.

När kommunens ekonomi nu kommit i balans kommer fokus allt mer hamna på verksamhetsfrågorna. Därför måste förutsättningar skapas för en organisation som möjliggör en individutveckling som står i samklang med verksamhetens utvecklingsbehov.

Kommunen har i dagsläget ett antal personalpolitiska dokument som styrmedel för verksamheten. En del är nya, andra lite äldre. En del är välkända, andra för en mer undanskymd tillvaro. De senaste åren har ett arbete pågått som syftat till att gå från detaljregler till policys utifrån gemensamma värderingar.

Mot ovanstående bakgrund har förslag till nytt arbetsgivarpolitiskt program för kommunen arbetats fram som presenterar kommunens grundläggande värderingar. Föreligger även förslag till lönepolitiskt program.

Bil

Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige:

Kommunfullmäktige beslutar

att fastställa förslag till arbetsgivarpolitiskt program och lönepolitiskt program.

\_\_\_\_\_

Kommunfullmäktige beslutar

att bifalla kommunstyrelsens förslag.

\_\_\_\_\_

## Inledning

Smedjebackens kommuns arbetsgivarpolitik syftar till att skapa en bra gemensam grund för det dagliga arbetet. Vi vill med vår arbetsgivarpolitik ge en bild av vår grundsyn på personalfrågor och visa på våra framtida utvecklingsvägar.

Vår arbetsgivarpolitik har verksamhetsmålen som utgångspunkt för hur vi arbetar med arbetsgivarfrågorna. Det är verksamheten, dess mål och utveckling som styr hur arbetsplatserna skall organiseras, vilken personal som skall rekryteras och vilken kompetens som behövs. Arbetsgivarpolitiken kan därför sägas vara en del i en helhet som syftar till att tillgodose våra intressenters behov och önskemål. Med intressenter avser vi kommuninnevånarna, de förtroendevalda och kommunens personal. Men även staten är en viktig intressent som delegerat olika samhällsuppgifter till kommunen och som reglerat detta genom lagar och föreskrifter, men även indirekt genom den ekonomiska politikens ramar.

Vi utgår från ett synsätt där vi betraktar personalen utifrån ett resursperspektiv och där denna resurs är avgörande för vår kommuns framgång. Vi tror att det gemensamma resultatet påverkas genom bl.a. delaktighet, motivation, konstruktivt ledarskap, kompetensutveckling, goda arbetsvillkor och en stödjande arbetsmiljö.

## Grundläggande mål

När den kommunala verksamheten organiseras måste vi beakta de tre grundläggande mål eller funktioner som en kommun har:

- lokaldemokrati
- rättssäkerhet
- effektivitet

Alla tre är gamla och legitima värden som funnits sedan kommunalförordningarna från 1862. De betraktades då som medborgerligt deltagande (lokaldemokrati), respekt för lagen (rättssäkerheten) och smidig praktisk problemlösning (effektivitet).

Det kommunala arbetslivet blir därför komplicerat. Tre grundläggande krav måste ju tillgodoses. Inte bara lokaldemokratis, inte bara rättssäkerhetens, inte bara effektivitetens utan alla tre samtidigt.

Målen i de enskilda kommunala verksamheterna är olika och förändras över tiden. Men bakom målen finns andra grundläggande värden som är gemensamma för hela organisationen. Det handlar om *kvalitet* för brukaren av kommunens tjänster, *produktivitet* d.v.s. vad vi får ut av de insatta resurserna samt *delaktighet* som är ett värde som behöver skapas för medarbetarna. För att vara delaktig måste den anställde uppleva sig själv som en del i gemenskapen i organisationen. Det måste finnas ett ömsesidigt förtroende mellan förtroendevalda, arbetsledning och medarbetare samt mellan medarbetarna.

## Motivation

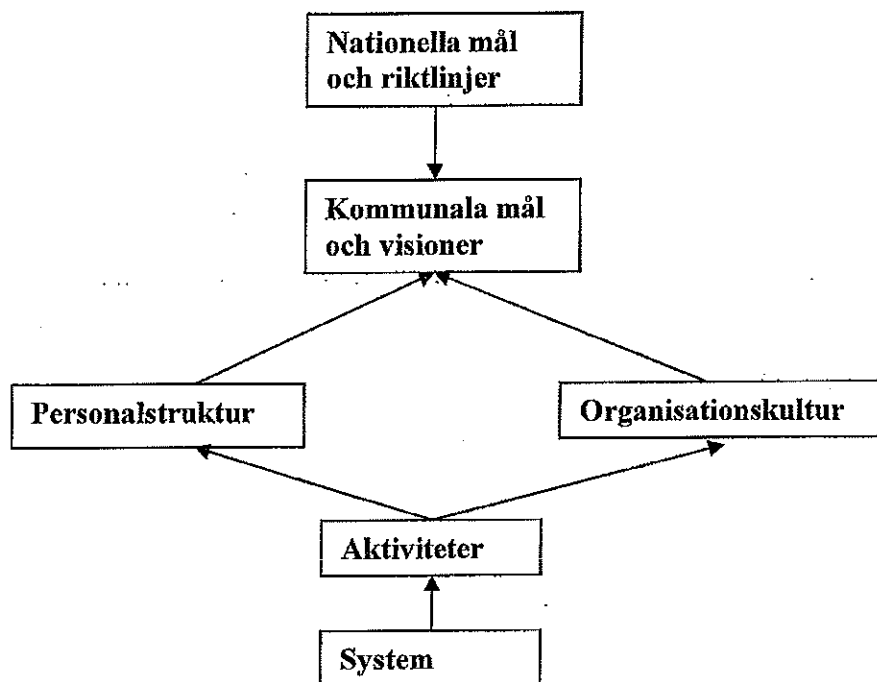
Med vår arbetsgivarpolitik vill vi försöka att skapa en *inre motivation* hos vår personal. En person som drivs av en inre motivation tycker att arbetet är stimulerande och utmanande. En förutsättning för utveckling av en inre motivation är att individen känner sig trygg i sin situation. En faktor som är viktig för tryggheten är att den sociala arbetsmiljön är bra, att man lyckas lösa konflikter på ett bra sätt på arbetsplatsen. Är den inre motivationen stark hos personalen blir den psykosociala arbetsmiljön bättre och tillfredsställelsen med arbetet blir större.

Vi vill lyfta fram några punkter som visat sig vara väsentliga för uppkomsten av en inre motivation:

- *En känsla av sammanhang.* Det vill säga i vilken utsträckning tillvaron upplevs som meningsfull, begriplig och hanterbar.
- *En känsla av mening.* Arbetet skall upplevas som meningsfullt, vilket innebär att det skall ge meningsfulla resultat.
- *En känsla av att ha valmöjligheter.* I sitt arbete kan individen uppleva sig ha olika möjligheter att lösa problem som uppkommer i utförandet av arbetsuppgifterna. Det är viktigt att individen upplever sig ha ett inflytande över hur han/hon skall lösa problemen.
- *En känsla av kompetens.* Arbetsuppgifterna skall vara "lagom" svåra att genomföra för individen. Om de är för lätta att genomföra i förhållande till individens kompetens upplevs de som tråkiga och monotona. Om arbetsuppgifterna är för svåra att genomföra tappar individen drivkraft p.g.a. att han/hon helt enkelt inte klarar av att utföra dem.
- *En känsla av framsteg.* Resultatet av arbetet skall kunna bli synligt. Tydliga målsättningar i organisationen, mätningar av hur mycket som åstadkommit och närhet till de människor man arbetar åt är faktorer som kan bidra till att de anställda upplever en känsla av framsteg.

## ARBETSMODELL

Vår modell utgår från att en organisations förmåga att nå visioner och uppsatta mål påverkas av den personalstruktur och den organisationskultur som råder. Vi tror att dessa kan påverkas/förändras genom aktiviteter och bakomliggande system.



### Personalstruktur

För att organisationen skall kunna uppnå målen krävs att den är bemannad med en för uppgiften anpassad personalstyrka med erforderlig kompetens.

Personalstrukturen skall vara sådan att den uppfyller jämställdhetspolicyns mål om en jämn fördelning av män och kvinnor i alla typer av arbeten och på alla nivåer i kommunen. Viktigt är också att beakta behovet av en jämn åldersfördelning och att vi inte diskriminerar någon på grund av etnisk tillhörighet religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder eller sexuell läggning.

Då kommunens verksamhet i stor utsträckning påverkas av demografiska förändringar i befolkningen är det möjligt att göra beräkningar av kommunens långsiktiga behov av personal. Kommunstyrelsen svarar för att dessa beräkningar görs som ett stöd till kommunens nämnder i deras bedömningar av sitt långsiktiga personalbehov.

## Organisationskultur

### En lärande organisation

Kommunens vision är att bli en lärande organisation.

En lärande organisation är en organisationskultur som *tar till sig, utvecklar och förmedlar nya kunskaper – i avsikt att förändra sin verksamhet i enlighet med de nya kunskaperna.*

För att nå målet den lärande organisationen krävs att vår organisationskultur kännetecknas av *självständighet, stöd, tillit och en strävan mot att förnya sig när villkoren i omvärlden ändras.*

Självständighet är grunden för tillförlitlighet. Den är i sin tur grunden för förtroende och samverkan. Att vara självständig innebär att man utifrån frihet att göra egna val står för sina åtaganden, att man håller sina löften, passar sina tider etc. Medarbetarna skall kunna räkna med stöd både från sin chef och sina kollegor och känna en tillförlitlighet i sina mellanmänniska relationer.

Att vara delaktig innebär att man känner att man är med i en gemensam angelägenhet, att man kan vara med och påverka och att man får använda sig av sina egna erfarenheter, kunskaper och förmågor.

För att nå ett framgångsrikt resultat är det också viktigt att sammanlänka organisationens målsättningar med medarbetarnas egna. Om det lyckas ökar engagemang och motivation och ett "vinna – vinna"- förhållande uppstår.

### Dialogbaserad utveckling

En viktigt grundsten i en lärande organisation är att det finns en fungerande dialog inom och mellan de olika intressentgrupperna: brukare – förtroendevalda – medarbetare.

Dialog handlar om att kunna lyssna, att respektera, att avvakta och att tala oförstått. Att tala oförstått innebär att man söker sin egen sanning och ger andra stöd för att finna sin.

Dialogen är särskilt viktig i vår strävan att uppnå delaktighet och samverkan. Genom dialogen kan vi lära oss att "tänka tillsammans". Vi kan vidga gränserna och nå längre än vad vi som enskilda individer kan göra. Vi får tillgång till en mängd kunskaper som vi inte har tillgång till var och en av oss. Vi skapar en process som gör det möjligt att skapa nya idéer och utveckla nya insikter.

I en väl fungerande dialog kan man i samverkan lämna sina tidigare ställningstaganden och gemensamt söka sig fram. Där hittar man en lösning som ger alla vad de egentligen strävade efter, men som ingen tidigare hade tänkt på.



# LÖNEPOLITIK

FÖR

SMEDJEBACKENS KOMMUN

## INLEDNING

De prognoser som gjorts över kommunens framtida rekryteringsbehov visar att det är viktigt att kommunen kan erbjuda konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor om personalförsörjningen skall klaras.

Strama ekonomiska ramar och kommuninvånarnas krav på en varierad och flexibel service ställer ökade krav på flexibilitet och en successiv anpassning till de ändrade förutsättningarna för kommunens framtida verksamhet.

Lönepolitiken är ett av de instrument som kommunen har för att styra mot verksamheternas mål. Det är därför viktigt att skapa en tydlig lönepolitik och att uppnå en vidareutveckling av kommunens löneavtal.

För att uppnå målen är det också viktigt att de anställda ges möjlighet till delaktighet och samverkan. En ständig dialog är en förutsättning för att åstadkomma ett bra resultat.

## GRUNDLÄGGANDE PRINCIPER<sup>1</sup>

Som arbetsgivare har Smedjebackens kommun ett stort ansvar för den egna lönebildningen.

Lönebildning och lönesättning ska bidra till att kommunen når målen för verksamheten. Lönen skall stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därför skall lönen vara individuell och differentierad och avspegla uppnådda mål och resultat. Även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal påverkar löne- och anställningsvillkoren.

Syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås. Det är därför av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön.

Det är särskilt viktigt att lönen för alla chefer på alla nivåer tydligt avspeglar hur satta mål uppfylls och de resultat som vederbörande uppnår. Chefer är arbetsgivarens företrädare och har ett stort ansvar för att uppsatta mål nås och att uppföljning av resultat sker.

---

<sup>1</sup> § 1 i de centrala löneavtalen

## LÖNEPOLITIK

Kommunen är en arbetsgivare, därför är lönepolitiken gemensam för samliga verksamheter.

Lönepolitiken syftar till att uppnå målen för de grundläggande principerna i löneavtalet med ett särskilt fokus på

- att styra mot verksamheternas mål, med hög produktivitet och kvalitet som riktmärken
- att trygga kommunens personalförsörjning på kort och lång sikt genom löne- och anställningsvillkor som kan mäta sig med den regionala omgivningen
- att stimulera till personlig utveckling genom att lönen differentieras efter arbetets svårighetsgrad, självständighet och krav i övrigt
- att stimulera till goda arbetsprestationer och engagemang
- att åtgärda och förhindra löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som likvärdigt

Det är särskilt viktigt att vidareutveckla löneavtalen genom att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman så att det positiva sambandet mellan lön, motivation och resultat uppnås.

## LÖNESTRUKTUR

Lönestruktur är en beskrivning av löneskillnader mellan grupper och lönespridningen inom grupper i kommunen. Genom lönestrukturen visar arbetsgivaren konkreta mål och ambitioner med lönepolitiken. Lönestrukturen skall vara omvärldsorienterad och ta hänsyn till arbetets svårighetsgrad, självständighet, krav i övrigt och de anställdas prestationer.

Det är inga givna relationer i lönestrukturen utan den förändras ständigt i takt med att arbetet utvecklas och lönerelationer förändras i omgivningen.

Det skall vara en god lönespridning inom varje grupp. Det är av stor betydelse eftersom det skapar förutsättningar för löneutveckling för de anställda.

Målet är att lönestrukturen skall vara resultatet av ett aktivt val där kommunen kan stå för och motivera varje grupps placering inom strukturen.

Kommunens personalorgan<sup>2</sup> har ansvaret för kommunens långsiktiga lönebildning och lönestruktur. Personalorganet sätter därför kort- och långsiktiga lönepolitiska mål som syftar till att uppnå den önskvärda lönestrukturen.

Kommunens personalavdelning skall årligen förse personalorganet med:

- Lokal lönestatistik
- Omvärldsorienterad lönestatistik
- Förvaltningschefernas syn på aktuell lönestruktur
- En kartläggning och en analys av bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män

<sup>2</sup> Kommunstyrelsen är kommunens personalorgan



## KRITERIER FÖR INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING

Smedjebackens kommun utgår i löneöversynen från fem grundläggande kriterier när den individuella bedömningen görs. Dessa kriterier är tillämpliga för alla medarbetare i kommunen. Kriterierna är:

- Kompetens
- Arbetsinsats och arbetsresultat i förhållande till mål
- Kommunikation och bemötande av brukare/kunder
- Samarbetsförmåga och kommunikation med arbetskamrater
- Ansvarstagande och engagemang för verksamheten

Det är viktigt att varje verksamhet själv definierar vad kriterierna står för på den egna arbetsplatsen. Möjlighet finns också att komplettera grundkriterierna med egna mer verksamhetsspecifika kriterier om så anses nödvändigt.

## LÖNESÄTTANDE CHEF

Den lönesättande chefen är kommunens arbetsgivarföreträdare. Det innebär att väl känna till avtalen och kommunens lönepolitik och ta ansvar för helheten. Chefen skall veta vilka fördelningsprinciper som överenskommit centralt, hur dessa påverkar fördelningen av det egna utrymmet och hur den egna lönesättningen påverkar helheten.

Chefen skall ha en klar uppfattning om verksamhetens mål och förmedla dem till den anställde. Detta skall ske genom ett kommunikativt ledarskap. Vidare skall chefen ha kunskap om varje anställds kompetens och sätt att utföra arbetet. Detta ligger sedan som grund för den individuella lönesättningen.

Det är viktigt att den lönesättande chefen tillämpar kriterierna konsekvent och ger återkoppling till den anställde i lönesamtal. Den nya lönen skall inte komma som överraskning, utan som en bekräftelse på den dialog som tidigare förts. Chefen skall också kunna ta ansvar och motivera lönen, ~~utifrån~~

## LÖNEÖVERSYNSFÖRHANDLINGAR

Personalorganets lönepolitiska mål ligger som grund för de överläggningar som genomförs med arbetstagarorganisationerna inför de årliga löneöversynerna. Hänsyn tas till kommunens ekonomiska förutsättningar, verksamheternas resultat och personalförsörjningsbehovet. Vid överläggningen diskuteras inriktning och principer och den strategi som kommunen önskar föra vid löneöversynen.

Överläggningen avslutas med att kommunen meddelar hur man tänkt sig att fördela utrymmet. De lönesättande cheferna informeras om resultatet av överläggningen.

Lönesättande chef skall inför varje löneöversyn genomföra lönesamtal där förslag till ny lön lämnas till berörd arbetstagarare. Förslagen skall utgå från kommunens lönepolitik och verksamhetsmålen. Det är viktigt att dessa mål är konkreta, nåbara men ändå stimulerande och utmanande, tidsbestämda och uppföljningsbara. Lönesamtalen skall vara genomförda senast den 28 februari varje år.

Efter det att lönesamtalen genomförts lämnar lönesättande chef sina förslag till personalorganet för samordning. Den fackliga organisationen informeras därefter av personalorganet om arbetsgivarens förslag till ny lön för sina medlemmar.

Löneöversynen kan även genomföras som förhandling om part så begär.

## EFTER VARJE LÖNEÖVERSYN

Medarbetaren får av sin chef besked om sin nya lön och motiven för denna.

Efter varje löneöversyn gör personalavdelningen en uppföljning tillsammans med de fackliga organisationerna. Denna sker i form av ett utvärderingssamtal. Vid överläggningen diskuteras vad arbetsgivaren respektive de fackliga organisationerna tycker fungerar väl och vad som fungerade mindre väl vid löneöversynen.

Efter utvärderingssamtalen sker en redovisning till personalorganet.