

Lönepolicy

2009-09-10

Rektor

Dnr 1006/20/2009

LÖNEPOLICY FÖR SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA

Policyn gäller från och med 2010-01-01

Information på MBL 2009-09-03

Fastställd vid rektorsföredragning 2009-09-10

Ersätter lönepolicy beslutad på rektorsämbetet 2000-05-04, dnr 272/301/2000

Inledning

Södertörns högskolas lönepolicy ska stärka högskolans möjligheter att rekrytera, behålla, utveckla och motivera kompetenta medarbetare som kan bidra till högskolans effektivitet, verksamhetsutveckling och måluppfyllelse.

De faktorer som avgör lönesättningen ska vara:

- arbetets svårighetsgrad och krav på ansvar
- kompetensuppfyllelse i förhållande till kompetensprofilen/fastställda krav för anställningen
- resultat utifrån fastställda mål
- marknadslöneläget för motsvarande yrke
- den anställdes bidrag till utveckling av verksamheten i helhet

Skillnader i lön får enbart baseras på sakliga grunder och inte på kön, etnisk tillhörighet, religion, sexuell läggning, könsidentitet, funktionshinder eller ålder. Södertörns högskola ska arbeta aktivt för att förhindra diskriminerande löneskillnader.

Medarbetarna kan påverka sin löneutveckling genom att:

- stärka sin egen och högskolans kompetens på olika sätt, till exempel genom lärande i arbetet, att dela med sig av sin kunskap till medarbetare samt ta ansvar för sin egen utveckling
- öka sina prestationer i förhållande till i förväg kommunicerade mål
- ta initiativ och bidra till högskolans utveckling genom bland annat omvärldsbevakning, deltagande i relevanta nätverk och att vara en professionell representant för högskolan.

Allmänt om lönesättning

Högskolan tillämpar individuell lönesättning. Lönesättningen ska vara konsekvent, tydlig och i linje med lönepolicyn. Arbetskrav och förväntningar på uppnått resultat ska vara kända för den enskilde medarbetaren.

För att en chef ska kunna lönesätta de anställda fordras kunskap om framför allt följande:

- det centrala/lokala löneavtalet
- högskolans lönepolicy
- den ekonomiska situationen för verksamheten
- högskolans/verksamhetens mål
- medarbetarens arbetsuppgifter, svårighetsgrad och ansvar
- medarbetarens kompetens, skicklighet och utvecklingspotential
- medarbetarens resultat/måloppfyllelse och bidrag till verksamheten
- marknadslöneläget
- resultat av lönekartläggningen vid högskolan, kännedom om eventuella behov av att korrigera osakliga löneskillnader

Marknadslöneinformation

Marknadslöner skapas genom de beslut som arbetsgivare och arbetstagare fattar. Summan av alla dessa beslut, påverkade av ekonomiska lagar om tillgång och efterfrågan, utgör den marknad som avgör hur olika kompetenser betalas. Vid nyanställning är den individuella lönen ett resultat av en förhandling mellan den sökande och arbetsgivaren. Det kan vara svårt för en arbetsgivare att avvika från marknadens värderingar och det är därför viktigt att bilda sig en uppfattning om marknadslönerna. Som chef ska du ta reda på den sökandes nuvarande lön inför förhandlingen, för statliga anställningar är lönen offentlig. Vid anställning av utländska sökanden kan avdelningen för personal- och kompetensförsörjning vara behjälplig i att ta fram underlag för lönejämförelser m.m.

Lämplig marknadslöneinformation inhämtas från högskolesektorn (särskilt från lärosäten i Stockholmsområdet, ute i landet förekommer ett visst lönepåslag på grund av att det är svårare att rekrytera dit). Även löneinformation från Arbetsgivarverket utifrån BESTA-kodning över statliga anställningar kan vara aktuell som underlag till jämförelser. Att göra undersökningar ger inte svaret på vad högskolan ska betala. Efter att informationen är inhämtad återstår att avgöra hur den ska påverka den egna lönestrukturen. Detta måste avgöras utifrån flera olika aspekter varav tillgången på kompetenta medarbetare i aktuell kategori förmodligen är den mest avgörande.

Den praktiska lönesättningen vid nyanställning respektive lönerevision

I samband med nyanställningar ansvarar chefen för lönesättningen, beslutet fattas efter samråd med avdelningen för personal- och kompetensförsörjning.

Chefen ansvarar för att i samband med lönerevision utarbeta ett heltäckande underlag med förslag till reviderade löner för de anställda som ingår i revisionen. De som ska ingå är de som är anställda sista dagen i den period som ska revideras och första dagen i den nya perioden. Underlaget ska utgå från individbedömning för samtliga anställda på avdelningen/institutionen. Det är viktigt att det är den nya lönen/lönenivån som är utgångspunkten för bedömningen, fokus ska inte ligga (enbart) på löneökningen. Den nya lönen ska vara i rätt nivå utifrån arbetets svårighetsgrad och ansvar samt individens kompetens och prestation. Bedömningen ska i regel avse sådant som ägt rum sedan förra lönerevisionen. Vid institutionerna kan prefekten delegera till t.ex. ämnesansvariga att göra individbedömningar och genomföra planerings- och utvärderings-/lönesamtal.

Underlaget ska lämnas till avdelningen för personal- och kompetensförsörjning som övergripande ansvarar för högskolans lönerevisionsprocess. Förhandlingar med arbetstagarorganisationerna genomförs centralt i samarbete mellan chefer och löneförhandlingsansvariga på avdelningen för personal- och kompetensförsörjning.

Högskolans övergripande löneplanering ska utgå från institutionernas/avdelningarnas/medarbetarnas lönerelationer i nuläge samt hur det optimalt borde se ut för att främja önskad utveckling av verksamheten samt kunskap om den framtida verksamheten och kompetensbehoven.

Den praktiska lönesättningen är en process och som börjar med en dialog kring mål och kompetens (mot bakgrund av tillgång och efterfrågan). För att lönesättningen ska bidra till högskolans effektivitet och måluppfyllelse krävs att processen bygger på att medarbetarnas utveckling planeras, följs upp och premieras.

Inför löneförhandlingarna

Chefens löneplanering för avdelningen/institutionen bör grunda sig på medarbetarnas lönerelationer i dag, hur det borde se ut, vetskap om och planering av den framtida verksamheten och kompetensbehoven. Även kunskapen om medarbetarnas kompetens och önskan om egen utveckling bör vägas in. Efter avslutade lönesamtal är det chefen som inom ramen för det tilldelade utrymmet föreslår löneförhöjning. Som stöd till cheferna ska avdelningen för personal- och kompetensförsörjning bistå med information t.ex. om ekonomiska ramar, prioriterade grupper, hur arbetsmarknaden ser ut och lönestatistik.

Planerings- och utvärderingssamtal (PU-samtal), inklusive lönesamtal

Det första samtalet mellan chef och medarbetare är framåtriktat och handlar om att bygga upp verksamheten. Här kommer chef och medarbetare överens om vilka resultat som ska nås, hur det ska mätas, samt vilken kompetens som behövs för att lyckas. Kompetensprofilen är ett verktyg som används, se bilaga. Här läggs en utvecklingsplan för den anställde. Det är viktigt att vara överens om hur målen ska mätas och bedömas. Mål kan brytas ner i mätbara aktiviteter.

Vid periodens slut ska utvärderingen genomföras. Då är det viktigt att som chef inhämta så mycket information som möjligt från exempelvis ämnes- och/eller programansvariga, projektledare och andra som medarbetaren arbetat med, för att kunna göra en helhetsbedömning, där inte mätning är möjligt eller tillräckligt.

Här följer man upp hur det gick, resonerar kring vad som gick bra och vad som kunde ha varit bättre. Ju tydligare ni har varit i samband med målsättningen, desto lättare är det att vara överens om resultatet. Det är viktigt att lyssna, men också att vara tydlig i vad som uppnåtts eller inte. Vid uppföljningssamtalet revideras de tidigare målen och nya sätts upp för att medarbetaren ska kunna påverka lönen i framtiden.

I utvärderingen som ligger till grund för chefens bedömning inför lönerevisionen tittar chef och medarbetare på vad som hänt under revisionsperioden och värderar det. Att ha lönesamtal är en viktig chefsuppgift. Syftet är att återkoppla till vad som började byggas upp i början av perioden i planeringssamtalet. I samtalet går chef och medarbetare gemensamt igenom och bedömer den anställdes kompetens och utveckling, resultat och bidrag till verksamheten under revisionsperioden. Därigenom får chefen sin bild av den anställdes arbetsresultat och kompetens kompletterad med den anställdes, samtidigt som den anställde får insikt i chefens bedömning. Behovet av väl genomförda planeringssamtal blir påtagligt i den här processen, de lägger grunden för utvärdering och för lönesamtalet.

Lönesamtalet kan ske som en del i planerings- och utvärderingssamtalet eller som ett separat samtal. Varje lönesättande chef beslutar om samtalen ska vara separata eller inte. Minimalt genomförs minst ett samtal per år mellan chef och medarbetare och i det samtalet ska då ingå både planering och utvärdering, inklusive lönesamtal. Se riktlinjer för planerings- och utvärderingssamtal respektive lönesamtal.

Individbedömning i samband med lönesättning/lönerevision

Det är viktigt att olika personalgrupper och enskilda individer får en likvärdig bedömning med lönepolicyn som grund.

Dessa kriterier ska systematiskt bedömas och kommuniceras:

1. medarbetarens kompetens och utveckling
2. medarbetarens resultat/måluppfyllelse och bidrag till verksamheten utifrån fastställda förväntningar

Bedömningen ska göras utifrån krav i befattningen dvs. arbetsuppgifter, svårighetsgrad och ansvar. Detta ska utgå från befintliga befattningsnivåer för läraranställningar respektive teknisk/administrativa anställningar.

Följande bedömningsskala ska tillämpas för all personal vid bedömning av ovanstående kriterier:

- Uppfyller inte ställda krav och förväntningar (x)
- Uppfyller ställda krav och förväntningar (y)
- Överträffar ställda krav och förväntningar (z)

1. Systematisk bedömning av individens kompetens

Det är den ansvariga för lönesättningen som bedömer den anställdes kompetens utifrån den kompetensprofil som fastställts för respektive anställning. Kompetensprofiler används för att garantera att kompetens belyses ur ett helhetsperspektiv.

2. Systematisk bedömning av individens resultat, måluppfyllelse

Bedömningen ska göras utifrån i förväg uppställda mål för revisionsperioden. Närvaro följs upp. Mål formuleras lämpligen i planerings- och utvärderingssamtal årligen och uppdateras vid behov löpande under perioden. Avvikelser diskuteras utifrån verksamhetens krav och med hänsyn till bemanningssituationen.

Befattnings- och kompetensvärdering

Den så kallade befattningsvärderingen visar hur komplexitet och svårighet i olika befattningar bedöms i förhållande till varandra. Detta är grunden i lönestrukturen. På högskolan finns två olika värderingsskalor en för lärare och en för teknisk/administrativ personal

Lärare

Professor
Högskolelektor
Forskarassistent/Biträdande lektor
Postdoktor
Högskoleadjunkt

Teknisk/administrativ personal

Chef
Handläggare
Sekreterare
Administratör
Baspersonal

Lönestruktur

Lönestrukturen visar vilka löneskillnader och vilken lönespridning organisationen har valt. Den grundar sig på den bedömning organisationen har gjort av svårighet och komplexitet i de olika rollerna eller befattningarna. Den visar också hur de olika kompetenserna förhåller sig till varandra utifrån de krav som finns på de olika kompetensprofilerna. Lönestrukturen bör vara den plattform som organisationen bygger lönepolitiken på.

Kompetensvärdering

Kompetens ses i dag som en viktig faktor då medarbetaren har en stor roll i organisationen, en roll som kan skifta beroende på vilka behov verksamheten har. Det behöver inte endast vara kompetens i form av formell utbildning, utan kan också vara social kompetens, flexibilitet, serviceanda, strategisk kompetens och

förändringsbenägenhet. Kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte utan vidare kan beskrivas, mätas, värderas eller avgränsas i traditionella kvantitativa termer.

Kompetensprofiler

I ökad utsträckning bygger organisationer sin värdering av kompetens och kunskap på så kallade kompetensprofiler där kompetens har specificerats utifrån fem dimensioner/kompetenser: yrkesteknisk, personlig, social, strategisk och funktionell kompetens, se bilaga för beskrivning av kompetensprofiler och de fem dimensionerna. Arbetssättet med kompetensprofiler syftar till att kompetens belyses ur ett helhetsperspektiv. Fördelen med kompetensprofiler är bland annat att kompetens ges en mer nyanserad innebörd än enbart det vi traditionellt kallar kunskap och att vi därigenom uppmärksammar de sidor av kompetensen som annars lätt glöms bort. Kompetensprofiler visar de olika dimensioner av kompetens som vi alla behöver för att vara kompetenta. Innebörd och omfattning varierar naturligtvis beroende på dels organisationens uppdrag, dels personens uppgift i organisationen. En uppenbar fördel är att medarbetarna uppfattar vilken kompetens som premieras. Vid fastställande av mål och kompetensprofil för respektive medarbetare bör man komma överens om vilka kriterier från respektive dimension/kompetens som ska följas upp och utvärderas. Samtliga fem dimensioner/kompetenser bör vara med i kompetensprofilen men viktningen kan variera.

Grund för kompetensprofiler för lärare

Yrkesteknisk kompetens

- *Relevant examen eller motsvarande* - grundexamen/licentiatexamen/doktorsexamen/docent/professor
- *Uppdaterade breda, gedigna och aktuella kunskaper i ämnet/aktuella sakområden*- inklusive kunskaper i språk och informations-/kommunikationsteknik
- *Yrkeserfarenhet* – Vetenskaplig och pedagogisk skicklighet visas genom bl.a: nationella och internationella forskningsinsatser, graden av självständighet bedöms
 - publicering av nationella och internationella vetenskapliga arbeten/artiklar
 - uppbyggnad och ledning av forskningsprojekt/verksamhet med hög kvalitet
 - sökt och genomfört externfinansierad forskning
 - erfarenhet av nationellt och internationellt forskningssamarbete/nätverk/uppdrag
 - handledning av studenter inom forskarutbildningen, fört fram doktorander till disputation
 - uppdrag som opponent/sakkunnig eller liknande
 - genomfört undervisning på grund och avancerad nivå
 - utvecklat program och kurser
 - medverkat i mångvetenskapliga utbildningar
 - författat läroböcker
 - deltagit i internationellt utbyte, t ex lärarutbyte
 - kunskap och erfarenhet av att införliva forskning i grundutbildning
 - erfarenhet och intresse av övergripande insatser för högskolan (t ex nämnd- och kommittéarbete)

Vid ledningsuppdrag: administrativ skicklighet inklusive lednings- och samverkansförmåga, insatser som ansvarig för olika uppgifter inom institution/avdelning/högskolan, visad god ledarskapsförmåga, förmåga att se sin och den egna verksamhetens funktion i organisationen och att förutse konsekvenserna för den egna verksamheten av övergripande beslut

Personlig kompetens

- *Självkännedom/självinsikt*
- *Ansvarstagande*
- *Engagemang, även på övergripande högskolenivå*
- *Kreativ förmåga*
- *Etiskt förhållningssätt*

Social kompetens

- *Samarbetsförmåga*
- *Tillgänglighet/närvaro och bemötande*
- *Kommunikativ förmåga*
- *Skapande/upprätthållande av kontakter och nätverk* – t.ex. förmåga att samverka med det omgivande samhället
- *Kunna hantering/tillvarata mångfald*

Strategisk kompetens

- *Omvärldskunskap/strategisk förmåga*
- *Analytisk förmåga*
- *Kunskap om högskolans/verksamhetens mål och strategier*
- *Förståelse för den egna organisationen*

Funktionell kompetens

- *Pedagogisk skicklighet* - förmåga att stimulera och utveckla studenters lärande
- *skicklighet att förmedla engagemang och intresse för ämnet* - goda resultat i studenternas kursutvärderingar och genomförande av förbättringsinsatser
- *Problemlösningsförmåga*
- *Förmåga att agera situationsanpassat*
- *Reflekterande förhållningssätt*

Grund för kompetensprofiler för teknisk/administrativ personal

Yrkesteknisk kompetens

- *Relevant examen eller motsvarande*
- *Uppdaterade grund-/specialistkunskaper inom för yrket aktuella sakområden- inklusive kunskaper i språk och informations-/kommunikationsteknik*
- *Yrkeserfarenhet*

Personlig kompetens

- *Självkännedom/självinsikt*
- *Ansvarstagande*
- *Engagemang, även på övergripande högskolenivå*
- *Kreativ förmåga*
- *Etiskt förhållningssätt*

Social kompetens

- *Samarbetsförmåga*
- *Tillgänglighet/närvaro och bemötande*
- *Kommunikativförmåga (svenska/engelska)*
- *Skapande/upprätthållande av kontakter och nätverk*
- *Kunna hantera/tillvarata mångfald*

Strategisk kompetens

- *Omvärldskunskap/strategisk-förmåga*
- *Analytisk förmåga*
- *Kunskap om högskolans/verksamhetens mål och strategier*
- *Förståelse för den egna organisationen*

Funktionell kompetens

- *Pedagogisk skicklighet*
- *Problemlösningsförmåga*
- *Förmåga att agera situationsanpassat*
- *Reflekterande förhållningssätt*

Chefer

Anmärkning: en chef har både personal- och budgetansvar.

Generella kriterier för T/A personal kompletteras med:

- *Visad god ledarskapsförmåga*
- *Arbetsgivarrepresentant*
- *Förmåga att se sin och den egna verksamhetens funktion i organisationen och att förutse konsekvenserna för den egna verksamheten av övergripande beslut*
- *Högskoleövergripande engagemang och ansvarstagande*

Kompetensprofiler

Kompetens ses i dag som en viktig faktor då medarbetaren har en stor roll i organisationen, en roll som kan skifta beroende på vilka behov verksamheten har. Det behöver inte endast vara kompetens i form av formell utbildning, utan kan också vara social kompetens, flexibilitet, serviceanda och förändringsbenägenhet. Kompetens är ett kvalitativt begrepp som inte utan vidare kan beskrivas, mätas, värderas eller avgränsas i traditionella kvantitativa termer. I ökad utsträckning bygger organisationer i dag sin värdering av kompetens och kunskap på så kallade kompetensprofiler där kompetens har specificerats utifrån fem dimensioner: yrkesteknisk, personlig, social, strategisk och funktionell kompetens, se nedan för beskrivning av kompetensprofiler och de fem dimensionerna. Arbetssättet med kompetensprofiler syftar till att kompetens belyses ur ett helhetsperspektiv. Fördelen med kompetensprofiler är bland annat att kompetens ges en mer nyanserad innebörd än enbart det vi traditionellt kallar kunskap och att vi därigenom uppmärksammar de sidor av kompetensen som annars lätt glöms bort. Kompetensprofiler visar de olika dimensioner av kompetens som vi alla behöver för att vara kompetenta. Innebörd och omfattning varierar naturligtvis beroende på dels organisationens uppdrag, dels vår uppgift i organisationen. En uppenbar fördel är att medarbetarna uppfattar vilken kompetens som premieras. Vid fastställande av mål och kompetensprofil för respektive medarbetare bör man komma överens om vilka kriterier från respektive dimension/kompetens som ska följas upp och utvärderas. Samtliga fem dimensioner/kompetenser bör vara med i kompetensprofilen men viktningen kan variera.

Yrkesteknisk dimension/kompetens

Yrkesteknisk—innefattar de kunskaper om arbetet som krävs för att utföra alla tänkbara arbetsuppgifter på ett yrkestekniskt riktigt sätt med hjälp av bl.a. grundkunskaper inom aktuellt sakområde t.ex. teori, metoder, föreskrifter, redskap/hjälpmiddel. Yrkestekniska dimensionen har en nära koppling till arbetsuppgifterna. Denna dimension är oftast en färskvara och måste ständigt fyllas på. De kunskaper du en gång införskaffat är inte tillräckliga för all framtid. En stor del av all kompetensutveckling handlar om att utveckla och förfina kompetensen inom denna dimension.

Personlig dimension/kompetens

Personlig - har att göra med den egna kreativa förmågan, etik, hänsyn, respekt och ansvarskänsla. Värderingar och egenskaper som speglar personligheten spelar också in. En utvecklad självbild och självinsikt. Den egna personligheten är grunden i denna dimension. Den dynamiska aspekten blir i ett framtidsperspektiv att denna dimension får en allt större betydelse. Att vara klar över den egna identiteten, kunna hantera alltmer komplexa livssituationer. Att genuint vara sig själv. Självstyrning. För att utveckla denna dimension krävs mer utvecklingsinsatser i processorienterade former. Denna dimension är till skillnad mot föregående ingen färskvara utan ett mycket mer långsiktigt utvecklingsarbete.

Social dimension/kompetens

Social - avser bl.a. förmågan att kunna fungera tillsammans med andra, både på ett "medmänskligt" och yrkesmässigt sätt, t.ex. i möten med studenter och medarbetare. För många yrkesverksamma är det också en viktig del av den sociala kompetensen att kunna fungera i olika arbetsgrupper och samverkansformer och att utveckla, upprätthålla och utnyttja kontakter/nätverk. Samspel med andra, både individer och grupper, är kärnan i den sociala förmågan. Den kommunikativa förmågan är en central egenskap i den sociala dimensionen.

Tidigare har vi arbetat i mer homogena arbetsgrupper. I framtiden blir det mer av heterogena grupper, alla måste kunna hantera mångfalden. Att kunna samspela och samarbeta med personer som har helt annorlunda värderingar än du själv, en annan etnisk bakgrund, ser på världen och problem respektive möjligheter med helt andra ögon. Gränsutsuddningen i vårt arbetsliv med mer av process- och projektorganisationer, nätverksorganisationer m.m. framtvingar en ökad social kompetens.

Strategisk dimension/kompetens

Strategisk - omvärldsbevakning, både internt och externt, är grunden för att utveckla strategisk kompetens. En förutsättning är att ha en god bild av verksamhetsidén, målen och bakgrunden till verksamhetens inriktning. Kompetensen är en förutsättning för att kunna göra ändamålsenliga val, förstå vad som händer i stort och veta varför vissa åtgärder eller satsningar vidtas i verksamheten från tid till annan. Den strategiska kompetensen har stark koppling till förståelsen för den organisation man är verksam i. Ställ dig frågan - vad är din organisation, var går dess gränser?

I morgon räcker det inte med kunskaper om den egna verksamheten utan även andra möjliga nätverkares omvärld.

Funktionell dimension/kompetens

Funktionell - den funktionella dimensionen kan ses som navet i hjulet, en konkretisering av hur man tillämpar och använder sina förmågor inom de andra dimensionerna. Dessutom är den troligen mer erfarenhetsbaserad än de andra beskrivna förmågorna. Problemlösningsförmåga, att kunna lösa problem i en konkret situation, pedagogisk förmåga, att kunna redovisa eller förklara ett resonemang på ett tydligt sätt, är exempel på viktiga funktionella kompetenser. En viktig del i denna dimension handlar om förståelse av hur du skall koppla samman dina olika förmågor, färdigheter och kunskaper i olika situationer.

Situationer du skall hantera i morgondagens samhälle är förmodligen flera parallella och komplexare. Du måste kunna utöva många uppgifter samtidigt.