

Systemskifte vid Haldex

**– införande av nytt individuellt
lönesystem för metallarbetare i
gruppbaserad arbetsorganisation**

Av

Tommy Nilsson och PO Bergström



Innehåll

1. Inledning	4
2. Bakgrund	5
3. Syfte	9
4. Metod	10
5. Resultat	11
6. Sammanfattande kommentar	15

1. Inledning

Lång erfarenhet av ny arbetsorganisation med samarbete i grupper och individuell lönesättning är en bristvara på arbetsmarknaden. Haldex Brake Products i Landskrona är ett företag som på ett bra sätt representerar svenska arbetsplatser där samarbetet mellan parterna är väl utvecklat och med tio års erfarenhet av gemensamt utvecklingsarbete. Med hjälp av Metalls Verkstadsklubb vid företaget har vi genomfört en enkät i samband med att man lämnat ett faktorbaserat system med chefslönesättning till förmån för ett mera objektivt klossystem baserat på kompetens; vid Haldex kallat "matriser". Vi tror att resultatet, trots en låg svarsfrekvens, kan vara av intresse eftersom den bidrar till att belysa en del problem i skiftet mellan två typer av individuella lönesystem.

2. Bakgrund

Haldex Brake Products i Landskrona är ett verkstadsföretag som tillverkar bromsdetaljer till bilindustrin. Företaget har drygt 500 anställda som tillhör Metalls avtalsområde.

Under de senaste 10 åren har arbetsorganisationen på de olika avdelningarna utvecklats i ett väl fungerande samarbete mellan verkstadsklubben och företaget. Verksamheten är i huvudsak organiserad i grupper med relativt stor självständighet.

Tills för två år sedan innehöll den individuella delen av lönesystemet sex individuella bedömningsfaktorer där varje anställds resultat och egenskaper bedömdes av respektive arbetsledare enligt en given mall (se bilden sid 2). Bedömningsfaktorerna var följande:

- Arbetsresultat
- Effektivitet
- Kvalitet
- Problemlösning
- Instruktions- och ledarförmåga
- Självständighet

Arbetsresultat

Här värderas effektiviteten och kvaliteten i arbetet. Hänsyn tas till hur arbetet organiseras, planeras och genomförs, samt i överensstämmelse mellan uppnådd kvalitet och ställda krav.


Grad	51. Effektivitet och kvalitet	Poäng
1	Uppfyller ställda krav på effektivitet och kvalitet.	60
1b	Uppfyller 1a samt medverkar till att en god kamratanda finns i gruppen.	90
2	Gör en gedigen arbetsinsats och medverkar i planering utöver det egna arbetet, inom gruppen.	120
2b	Gör en mycket bra arbetsinsats både kvalitativt och effektivitetsmässigt. Är en bra medarbetare som tar ansvar för gruppen.	150
3	Uppfyller med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Mycket tillfredsställande arbetsresultat.	180
3b	Uppfyller 3a samt löser i viss mån problem som uppstår under arbetets gång. Arbetar aktivt för en god laganda inom gruppen.	210
4	Överträffar med god marginal ställda krav på effektivitet och kvalitet. Bidrager till bra laganda och gruppresultat över genomsnittet.	240
4b	Gör en utomordentlig arbetsinsats på alla områden.	270
5	Överträffar med stor marginal alla krav på effektivitet och kvalitet. Gör en utomordentlig insats och är ett föredöme för arbetskamraterna.	310

Värderingsmallen för faktorn Arbetsresultat från Haldex är typisk för hur ett värderingsunderlag i ett faktorbaserat individuellt lönesystem ser ut såväl inom som utom industrin i Sverige. Poängsystemet omsätts i ett örestal som omförhandlas i samband med lokala förhandlingar. Vanligtvis uppgår andelen individuell, på subjektiv grund bestämd lön för kollektivanställda, till 5–15 procent av utgående lön. Även Haldex gamla system återfanns i det intervallet.

Den fackliga sidans negativa erfarenheter av det subjektiva systemet var att många medlemmar upplevde bedömningarna orättvisa bland annat på grund av att man ansåg att arbetsledaren inte kände till vare sig deras arbetsuppgifter eller prestationer. Från företagets sida var det huvudsakliga motivet att försöka bibehålla en individuell lön och samtidigt komma ifrån den påfrestning på relationen mellan en anställd och arbetsledare som en ”misslyckad” lönesättning innebar.

Företaget sammanfattade motiven till ett nytt lönesystem så här:

LF 2000



LF 90 LF 2000

Varför ny löneform?

Nackdelar med LF 90:

- Tidskrävande lönerevisioner
- Orimligt svårt för chefen att veta samtlig personals kompetens
- Subjektiva bedömningar, svåra att få rättvisa
- Belönar kvantitativ flexibilitet, utan riktigt krav på kvalitet
- Låg ingångslön för nyanställda med hög kompetens

Eftersom parterna hade negativa erfarenheter av systemet introducerades 1998 ett nytt individuellt ”matrissystem” där den subjektiva värderingen ersattes med klossar (arbetsuppgifter) där arbetsledaren inte längre bedömde *hur* utan enbart *om* den anställda klarade en viss arbetsuppgift. Den individuella lönen i det nya matrissystemet ökar i proportion till hur många arbetsuppgifter en anställd är utbildad för och klarar att utföra. Man gick alltså ifrån ett system där subjektiv bedömning av individens arbetsresultat och egenskaper i de ovan nämnda faktorerna ersattes med en mera objektiv där lönen bestäms utifrån krav på utbildning för en arbetsuppgift samt en bedömning av om personen ifråga klarar arbetsuppgiften. Målen med den nya löneformen angavs enligt följande:

LF 2000



Mål med den nya löneformen!

- Säkra kompetens – ta bort värdering och betalning för ”tom” kompetens.
- Bas i kravspecifikation inom ISO 9000 & ISO 14000.
- Möta kunders krav på kvalitetssäkring.
- Skapa kvalitativ flexibilitet.
- Understödja processinriktad arbetsorganisation.
- Ökad stimulans för arbetsrotation – minska belastningsskadorna på sikt.

LF 2000



Matris

Från matrisen hämtas underlag om vilken kompetens den anställda har på sitt arbetsområde.

Individ	Kvalificering	Certifiering	Specialist	Ombud

För att få en löneökning i denna lönedel måste den utbildningsplan som gäller för området vara uppfylld.

Handledaren i gruppen står för avgörandet om utbildningen är klar, han/hon ger signalen till arbetsledaren att matrisen ska uppdateras.

I det nya lönesystemet har den tidigare individuella delen med de sex ovan angivna faktorerna ersatts med dels en matrisdel. Matrisen innehåller klotsar som ingår i de definierade flödena och utgår ifrån hur många av dem som den anställda kan utföra.

LF 2000



Individuell

Kompetens som inte passar in i det ordinarie flödet lönesätts i den individuella delen.

Tidigare yrkeserfarenhet samt anställningstid i företaget betraktas som en kompetens.

Montage-service	Reklamationsansv.	Brand-larmsansv.			

Verktygsställare	Verktygslipare	Smörjare	Kontors-service	HS-ombud	Klubbordförande

Yttre kvalificering	Projekt	Yttre certifiering	Ställföreträdare	Elansvarig	Elevutbildare

Yrkeserfarenhet	> 1 år	> 3 år	> 6 år	> 10 år	> 12 år	> 14 år	> 16 år	> 18 år	> 20 år

Den individuella delen består av kompetenser som inte finns i det ordinarie produktionsflödet. Några exempel är truckutbildare, verktygsställare, smörjare och elevutbildare.

Matrisdelen i systemet uppgår till cirka 20 procent och den individuella delen till något mindre. Resten av lönen är en grundlön som också fungerar som ingångslön vid Haldex.

Efter introduktionen av det nya systemet har ett antal träffar genomförts på företaget där de anställda fått säga sin mening om det nya lönesystemet. Enligt Verkstadsklubben har reaktionerna på det nya lönesystemet varit blandade – något som återspeglas i undersökningens resultat. Att det nya systemet varit i bruk så kort period är självfallet något som kan påverka undersökningens resultat.

3. Syfte

Syftet med vår enkät vid Haldex är att belysa några problem i samband med byte av individuellt lönesystem i en grupporienterad arbetsorganisation.

4. Metod

Undersökningen genomfördes under april månad 1999 av Verkstadsklubbens representanter. Det nya lönesystemet med matriser hade då varit i bruk under ett halvt år. 100 enkäter delades ut och 52 svar kom tillbaka. Med andra ord en något för låg svarsfrekvens för att resultatet ska vara helt tillförlitligt. Förklaringen till den låga svarsfrekvensen kan vara en allmän enkättrötthet samt att alla berörda sedan getts möjlighet att uttrycka sina åsikter vid särskilda möten på arbetsplatsen.

5. Resultat

Tabell 1. Hur anser du att det gamla lönesystemets individuella bedömningsfaktorer (arbetsresultat, effektivitet, kvalitet, problemlösningsförmåga, instruktions- och ledarförmåga och självständighet) påverkade din vilja att förbättra dig?

Mycket positivt	Positivt	Inte alls	Negativt	Mycket negativt	Ej svar
3,8 %	53,8 %	13,5 %	21,1 %	5,8 %	1,9 %

Tabell 2. Hur anser du att det nya systemet med matriser påverkar din vilja att förbättra dig?

Mycket positivt	Positivt	Inte alls	Negativt	Mycket negativt	Ej svar
7,7 %	50,0 %	21,1 %	15,4 %	3,8 %	1,9 %

Av de här svaren att döma upplevs de bägge systemen lika stimulerande av de anställda vad det gäller att förbättra sig. Det är värt att notera att av de som valt alternativet "inte alls" i bägge tabellerna varit starkt negativa i sina spontana skriftliga kommentarer till enkätsvaren. De har samma innehåll som kommentarerna från dem som valt något av de negativa alternativen. Exempelvis: "Kompis med chefen = bra lön" eller "Man fick inte gehör för vad man gjorde"(Tabell 1, "Inte alls") och "Arbetsledaren hade ingen möjlighet att göra en rättvis bedömning när denne inte jobbade tillsammans med gruppen" eller "Rövslickeri premierades" (Tabell 1 "Negativt")

De som valt "negativt" eller "inte alls" som beskrivning av hur de upplever det nya systemet har det gemensamt i sina kommentarer att de "Nått taket direkt" (Tabell 2 "Negativt") i matrisen. Flera kommentarer sammanfattar läget som "Inte lönt" (Tabell 2 "Inte alls"). Den här åsikten finns även hos de som valt alternativet "Positivt" till det nya systemet. "Med matrisen vill man lära sig alla stationer som finns men viljan att göra något som är utöver det som står i matrisen har försvunnit för man blir inte belönad för det"(Tabell 2 "Positivt").

Ytterligare ett uttryck för en kluven inställning till det nya systemet är att tre personer kryssat i såväl "Positivt" som "Negativt" – vi har valt att redovisa dessa under "Negativt" med god ledning av de tydliga kommentarer som samtliga tre enkäter var försedda med.

Tabell 3. Hur upplevde du vanligtvis din arbetsledares motivering till varför du fick din individuella lönedel i det gamla systemet?

Bra, stämde mycket väl... helt rättvist behandlad	Bra, stämde vanligtvis väl... någorlunda rättvist behandlad	Motiveringen varken bra eller dålig	Dåligt, stämde inte... orättvist behandlad	Dåligt, stämde inte alls, mycket orättvist behandlad	Min chef motiverade inte
15,4 %	40,4 %	7,7 %	28,8 %	1,9 %	5,8 %

Tabell 4. Hur upplever du din inplacering i det nya lönesystemet?

Bra, stämmer väl, känner mig rättvist behandlad	Varken rättvist eller orättvist behandlad	Dåligt, stämmer inte med min uppfattning, känner mig orättvist behandlad
48,0 %	28,8 %	23,0 %

Även i den här jämförelsen mellan det gamla och det nya systemet visar det sig att skillnaderna inte är anmärkningsvärt stora. Eftersom både arbetsgivare och fack; från olika utgångspunkter, hade som huvudsyfte med förändringen att skapa ett system som upplevdes som mera rättvist av de anställda verkar det som om den upplevelsen uteblivit för många anställda.

Med ledning av kommentarerna kan man ana att orättvisan har olika ansikten. Det finns en klar förflyttning från upplevd orättvisa när man blir bedömd i det gamla systemet till upplevd orättvisa vad gäller praktiska möjligheter (till exempel tid för) att lära fler matriser, det vill säga arbetsuppgifter och därmed få chansen till högre lön i det nya systemet. Ett hårt tryck på personal i en modern så kallad mager produktion med färre anställda än tidigare riskerar att återverka negativt på goda ambitioner med ett lönesystem.

Tabell 5. Vilken är din inställning till följande påståenden om lön i allmänhet och det nya och gamla lönesystemet vid Haldex?

a) "Jag upplevde det gamla systemet som mera rättvist eftersom det gav min arbetsledare bättre möjlighet att genom lönetillägg uppmuntra de som arbetade bäst."

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Ej svar
13,5 %	42,3 %	40,4 %	3,8 %

b) "Jag upplever det nya systemet med matriser som mera rättvist än det gamla då min arbetsledare bedömde min insats och förmåga."

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Ej svar
32,7 %	50,0 %	13,5 %	3,8 %

I jämförelsen mellan två direkta påståenden om det gamla respektive det nya systemet ur rättvisesynpunkt finns en skillnad som saknas i tabell 4. Det nya systemet upplevs som mera rättvist än det gamla. Här finns inga kommentarer från dem som valt "Instämmer helt". I övrigt har kommentarerna liknande innehåll som tidigare, till exempel "Arbetsledare har favoriter – bedömningen inte alltid rättvis" (Tabell 5 a) "Instämmer delvis") eller "Det finns inget utrymme för initiativförmåga där förmannen har möjlighet att belöna duktiga anställda" (Tabell 5 b) "Instämmer delvis").

c) "Den som utför sitt arbete väl, arbetar självständigt och tar egna initiativ, ska ha mer betalt än de som inte gör det."

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Ej svar
61,5 %	28,8 %	5,8 %	3,8 %

d) "Det är mycket viktigt för samarbetet i gruppen att alla upplever sig rättvist behandlade vad gäller lönesättning."

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Ej svar
82,7 %	17,3 %	0,0 %	0,0 %

Samarbetets betydelse för effektivitet och kvalitet belyses i rapporten "Individuell lönesättning för kollektivanställda – metallarbetarna på ABB", Arbetslivsinstitutet (2000). Där svarar mer än 90 procent av de tillfrågade att samarbetet har helt avgörande (31 procent), mycket stor (43 procent) eller stor (18 procent) betydelse. Svaren i Tabell 5 d) där samtliga tillfrågade i denna undersökning anser att det är viktigt för samarbetet att alla upplever sig rättvist behandlade tyder på att hanteringen av lönesättningen kan ha stor inverkan på effektivitet och kvalitet.

Syftet med att redovisa de här frågorna tillsammans är ett försök att koncentrera problematiken med individuell lönesättning och grupporienterad arbetsorganisation. Samtidigt som de flesta anser att den som gör ett bättre jobb ska ha mer betalt så är upplevelsen av vem eller vilka de är i gruppen förmodligen varierande från person till person. Lägg därtill att nivån på lönetillägget ska fastställas och svårigheterna ökar. När sedan lönesättningen ska avgöras av en arbetsledare som inte ingår i gruppen så kvalificeras uppdraget ytterligare.

Väljer man som Haldex ett mera objektiva klossystem uppstår nya arter av orättvisa som till exempel varierande möjligheter till lärande på grund av arbetshandikapp, det nuvarande arbetets art eller att man redan kan alla arbetsuppgifter.

e) "Det nya lönesystemet innebär att min arbetsledare inte längre bestämmer delar av min lön utifrån egna bedömningar. Det har påverkat vår relation till det bättre."

Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte	Ej svar
13,5 %	19,2 %	38,5 %	5,8 %

En av företagets främsta målsättningar med systemskiftet verkar av svaren här att döma vara uppfylld. En tredjedel svarar att relationen till arbetsledaren har förbättrats. Kommentarererna från de som svarat ”Instämmer inte” ger i de flesta fall uttryck för att relationerna är som tidigare – de har med andra ord inte försämrats. ”Arbetsledaren fick motivera lönerna tidigare om det var orättvist – precis som nu” – ”Den (relationen) är lika bra som med det gamla systemet” – ”Det är fortfarande ett tyckande från arbetsledarna”.

Svaren här förstärker intrycket av svaren på upplevd rättvisa – det nya systemet verkar för flertalet ha en positiv effekt på rättviseupplevelsen.

6.

Sammanfattande kommentar

Individuell lön med närmsta chef som ansvarig lönesättare framställs oftast i debattsammanhang som den enda och självklara vägen. Med individuell lön förstås här antingen den rent subjektiva och summariska "tjänstemannamodellen" eller som i Haldex gamla system den faktorbaserade; mera systematiserade "arbetarmodellen". Denna modell föredras oftast av arbetsgivarsidan samt de flesta tjänstemannafack. Den andra modellen som mera liknar Haldex nya system benämns ibland "Befattningsutveckling" och är utvecklad inom LO-förbunden. Den framhålls där som en lönepolitisk målsättning samtidigt som förbunden i flertalet riksavtal numera accepterat samma löneprinciper som tjänstemännen.

Enkät svar och kommentarer till dessa i den här undersökningen speglar flera av svårigheterna med individuell lön och grupporganiserad arbetsorganisation. Det är inget enkelt uppdrag att bygga upp ett system som ska svara mot krav på effektivitet och kvalitet i produktion och produkter samtidigt som de anställda ges möjligheter till utveckling i arbetet och lön. Det finns anledning att erinra om att de faktorbaserade individuella systemen (så kallad meritvärdering) lanserades i sin nuvarande utformning redan under 1960-talet av SAF och SIF. De skapades för en annan tid då kraven på samarbete anställda emellan och utvecklingshastigheten var väsentligt lägre än i dagens arbetsliv.

En komplikation är till exempel att dagens chefer har tre eller fyra gånger så många underordnade som 60-talets. Det försvårar möjligheten att känna till vars och ens egenskaper och prestationer.

Fördelen med ett faktorbaserat system kan vara att det upplevs rättvisare än det summariska tjänstemannasystemet där lönesättningen bygger på hemliga löner satta i ett personligt samtal chef/medarbetare. Samtidigt bygger flertalet faktorer i ett faktorbaserat system på subjektiva bedömningar. Det är alltså chefens upplevelse av den anställdes förmåga eller insats som bestämmer lönen – inte som det ofta felaktigt framställs; den faktiska prestationen. Ett misslyckande riskerar att drabba effektivitet och kvalitet negativt genom försämrat eller uteblivet samarbete inom arbetsgruppen eller en skadad relation till närmsta arbetsledare. I vilken grad det har negativ betydelse för verksamheten är osäkert men det är en problemställning som inbjuder till ytterligare forskning.

Ett mera objektiva klossystem av den typ som Haldex har innebär den fördelen att fler anställda upplever sig rättvist behandlade än i det gamla systemet. Eftersom den tydligaste och vanligaste kritiken mot ett klossystem är att man för snabbt når taket för utveckling kan det föreligga en risk för att det är lagets eller arbetsplatsens mest erfarna nyckelpersoner som anser sig orättvist behandlade. Om så är fallet kan det naturligtvis ha en relativt stor negativ betydelse för verksamheten.

Samtidigt kompliceras hela resonemanget av att en grupps resultat förmodligen inte är något så enkelt som summan av de enskilda individernas insatser utan istället något mera – resultatet av deras förmåga till samarbete.

Till detta bör även föras aspekten om vilka krav olika lönesystem ställer på arbetsplatsens parter. Ju högre krav – desto större resurser i form av tid, kunskap och pengar fordras. Risken finns att expertisen skapar lönesystem som av olika skäl inte kan hanteras i praktiken.

Den summariska "tjänstemannamodellen" är förmodligen det system som ställer de lägsta kraven på parterna vad gäller tid och systemkunskaper.

"Befattningsutvecklingsmodellen" eller klossystem är det som antagligen ställer de största kraven på parterna. De måste till exempel klara av ett väsentligt djupare samarbete än i de övriga fallen eftersom systemets anpassning till en arbetsplats kräver en samsyn på hur och med vilket innehåll nya befattningsbeskrivningar ska utformas. Dessutom – och det är förmodligen den svåraste komplikationen – måste parterna ständigt gemensamt utveckla arbetsuppgifterna så att taket hela tiden höjs. Önskvärt är att man ligger steget före de mest erfarna och kvalificerades önskemål. Dessutom ska de nya klossarna prissättas på ett acceptabelt sätt för alla parter.

Eller för att uttrycka saken mera bildligt. De två första modellerna kräver mer av traditionellt boxningskunnande av parterna på arbetsplatsen; den sistnämnda även en god förmåga till dans.