

# Det börjar på toppen

En vägledning för bättre ledning



|  |    |
|--|----|
| Förord .....                                     | 3  |
| Inledning .....                                  | 4  |
| Disposition .....                                | 4  |
| Ledarskapet – befattning och ämnesområde .....   | 5  |
| Personal och ledningsarbete .....                | 5  |
| Svensk modell för ledarskap .....                | 6  |
| Omvärlden .....                                  | 8  |
| Längre arbetsliv .....                           | 8  |
| Mer utländskt ägande .....                       | 8  |
| Mer gränslöst arbetsliv .....                    | 9  |
| Strategiskt ledningsarbete .....                 | 10 |
| Kultur, kreativitet och innovation .....         | 10 |
| Kompetens och kompetensförsörjning .....         | 12 |
| Kollektivavtalen .....                           | 15 |
| Färre tvister och konflikter .....               | 15 |
| Pensionsinbetalningar hamnar rätt .....          | 16 |
| Snabb omställning till låg kostand .....         | 17 |
| När företaget saknar kollektivavtal .....        | 17 |
| Operativt ledningsarbete .....                   | 18 |
| Arbetsmiljö .....                                | 18 |
| Arbetstid .....                                  | 20 |
| Arbetsvillkor .....                              | 20 |
| Anställningar .....                              | 22 |
| Jämställdhetsplan och lönekartläggning .....     | 23 |
| Kränkande särbehandling och diskriminering ..... | 23 |
| Sjukdom och rehabilitering .....                 | 24 |
| Företagshälsövård .....                          | 25 |
| Utvecklingssamtal .....                          | 26 |
| Pension och försäkring .....                     | 27 |
| Avslutning .....                                 | 28 |
| Bilaga 1 utvecklingsavtalet .....                | 29 |

# Förord

Ledarskapet har stor betydelse i det moderna arbetslivet där arbetsituationen och arbetsuppgifter präglas av ständig förändring. Unionen har länge drivit frågor rörande chefers arbetsituation och om hur det är att jobba som chef.<sup>1</sup> Våra och andras resultat visar att den framtida chefen måste vara mycket professionell i sin ledarroll för att kunna leda sina medarbetare.

För att ledarskapet ska bidra till en bättre arbetsituation krävs det att chefer har god kunskap om vad det betyder att vara arbetsgivare. Därför har Unionen tagit fram denna rapport som behandlar verktyg för bättre ledning – både operativt och strategiskt. Företagen ska ta ansvar, naturligtvis för arbetets resultat, men likväl för medarbetares utveckling och arbetsbelastning samt arbetsklimatet och arbetsituationen i stort. Detta ansvar ligger hos chefen.

Syftet med denna rapport är att bidra med ett fackligt perspektiv för bättre ledning. Den riktar sig till VD, HR-chef och chefer i linjen – och framför allt till Unionens 90 000 chefsmedlemmar. Rapporten tar sin utgångspunkt i den svenska partsmodellen och i kollektivavtalet som verktyg för ledning. Vi menar att samverkan mellan chefer och medarbetare – likväl som mellan företagsledning och Unionens företrädare på arbetsplatsen – är central.

I framtagandet av rapporten har flera källor använts. En rad personer har intervjuats och bidragit med sina kunskaper om framtidens HR och ledarskapets betydelse för företagets konkurrenskraft. Rapporten är skriven av Hanna Wallinder vid Enheten för politik, opinion och påverkan.

*Stockholm, 2012*

Cecilia Beskow  
Samhällspolitisk chef

<sup>1</sup> Unionen, *Att leda, leva och leverera. En studie om chefers arbetsituation*, 2010 ; Unionen, *Att jobba som chef, en temperaturmätning av svenskt ledarskap*, 2009

# Inledning

Arbetslivet förändras. Unionens medlemmar befinner sig mitt i den förändringen. Det är i det dagliga arbetslivet möjligheterna till förändring skapas. Betydelsen av ledning och styrning ökar med ökad förändrings-takt. Medarbetare måste hålla hela arbetslivet (som med tiden kommer att bli längre) och känna att det är kul att gå till jobbet. Unionens vägledning för bättre ledning är ett bidrag för att utveckla arbetsmiljöer där resurser återskapas – det vill säga där det går att trivas, utvecklas och där det ges förutsättningar att vilja mer hos varje enskild medarbetare. Då skapas bättre företag, långsiktig tillväxt och konkurrenskraft för Sverige.

Betydelsen av ledning och styrning för att uppnå konkurrensfördelar bara ökar. Arbetet med ledarskap och utveckling av bra chefer kan inte köpas på en marknad eller installeras av konsulter, det utvecklas inifrån. Ansvar för ledningsarbetet ligger hos ledarskapet. Arbetet börjar på toppen. Det börjar hos VD tillsammans med personalfunktionen (HR) och chefer i linjen. Ledningsarbetet måste ske i samverkan med medarbetare och fackliga företrädare.

Det handlar om att få hela ledarskapet att skapa förtroende och tillit hos medarbetare. Ömsesidig tillit har alltid fungerat som smörjmedel i relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare på företag på den svenska arbetsmarknaden. Det har bidragit till en kultur på svenska arbetsplatser som präglas av delaktighet och ansvarstagande.

## Disposition

Denna rapport kan du läsa från början till slut eller bara välja utvalda delar. Rapporten är uppdelad i två delar - strategiskt ledningsarbete och operativt ledningsarbete. Uppdelningen baseras på att medarbetare har två olika typer av behov för att må bra på och av arbetet.

Det är dels faktorer som finns inom ramen för kollektivavtalet och annan skyddslagstiftning. Kollektivavtalet är en flexibel paketslösning som kan lyftas fram mer i det dagliga ledningsarbetet. Det består av grundregler för en bra arbetsplats och för att kunna skapa tillfredsställelse och möjlighet till trygghet och utveckling i arbetet hos medarbetare. Kollektivavtalen tillsammans med den grundläggande skyddslagstiftningen för verksamma på den svenska arbetsmarknaden utgör i denna rapport operativt ledningsarbete.



Ållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare grundar sig på ömsesidig och ömsesidigt förtroende.

Systemavtalet, de förhållningsregler, 4§

Det är dels faktorer som rör företagets organisation, relationerna och klimatet på arbetsplatsen. Det är framför allt olika motivationsfaktorer som skapar tillfredställelse hos och utveckling för medarbetare. Utgångspunkten för arbetet med strategiskt ledningsarbete är företagets omvärld. Det är områden som understödjer motivation och utveckling hos medarbetare och således viktiga för företagets konkurrenskraft.

Det operativa ledningsarbetet siktar mer in sig på linjechef och HR medan det strategiska ledningsarbetet siktar in sig på HR och VD. De båda delarna förutsätter varandra och måste hänga ihop. Strategiskt ledningsarbete kan aldrig bli riktigt verkningsfullt utan att ett operativt ledningsarbete finns på plats.

## Ledarskapet – befattning och ämnesområde

I denna rapport betecknas både ämnesområde och befattning som ledarskap/ledarskapet. Ledarskapet i denna rapport utgörs alltså av befattningar med personalansvar – operativt eller strategiskt. Ledarskapet är alltså både VD, HR och chefen i linjen. På mindre företag kan VD vara både VD, HR och operativ chef i en befattning. På mindre och växande företag är det viktigt att tydliggöra vem som har personalansvaret och hur detta ansvar ska hanteras. Ledarskap är i sin tur också ett ämnesområde och är det sätt som den formella chefen väljer att utöva sitt chefskap på. En bra chef behöver bra kunskap om vad det innebär att vara arbetsgivare. Att vara chef är en formell befattning på företaget. Chefen har ansvar inte bara för verksamheten utan likväl för medarbetarnas utveckling. Det måste således finnas tid för chefen att vara just chef och möjlighet att utveckla sitt ledarskap. Tydligt ledarskap skapar förutsättningar för varje enskild medarbetare utvecklas i sitt arbete. Genom ett gott ledarskap ska olika kompetenser synliggöras och utvecklas och allas innovativa förmågor tas tillvara.

## Personal och ledningsarbete

Av Unionens medlemmar känner bara hälften till om det finns en personalhandbok på sin arbetsplats.<sup>2</sup> Den andra hälften vet inte eller tror inte att det finns någon personalhandbok över huvud taget. Samtidigt som vi erfar detta är HRs strategiska position och chefernas betydelse för företagets konkurrenskraft och därmed för Unionens medlemmar i framtidens arbetsliv viktigare än någonsin.



"HR är företagets viktigaste redskap borde både ledare och medarbetare inse mer"

HR-chef

I litteraturen finns flera beteckningar för personal- och ledningsarbete. HRM (Human Resource Management) är den mest vedertagna. Den handlar om att ha ett strategiskt ledningsperspektiv och affärsorienterad personalfunktion som skapar värde. Begreppet började användas redan på 1980-talet men fick stort fäste efter 1997.<sup>3</sup> HRM utgjorde grunden för en kombination av mer traditionellt personalarbete och en mer ekonomisk och affärsmässig inriktning.

Arbetet med HRM har emellertid till merparten haft fokus på det som rör HRs strategiska arbete med inriktning mot processer, planer och kontroll för att stödja affärerna på företaget. Men att enbart kunna och förstå affären räcker inte. Idag ser vi hur personalarbetet på sina håll ersätts av ett mer instrumentellt ledarskap och ledningssystem som baseras på kontroll, processtyrning och administration. HRM har kanske mer lett till en illusion om att VD och företagsledning har koll på personalarbete än att det de facto sker på riktigt.<sup>4</sup>

Det har bidragit till att ledarskapets relationer till omvärlden och framför allt till medarbetarna fått stå tillbaka, dvs. just det som står för det som är ”human”. Forskning visar också att HR måste ha ett bredare perspektiv och inte kan vara koncentrerat till några få – utan måste gälla hela ledarskapet.<sup>5</sup> Det är VD, HR, chefer i linjen tillsammans med medarbetare och fackliga företrädare som har makten över relationerna och klimatet på en arbetsplats. Den makt som ledarskapet har är inte enbart av betydelse för medarbetare utan likväl är det avgörande för bättre och växande företag i Sverige. Då måste också HR lägga i en högre växel. En personalhandbok, om den existerar, ska användas av HR och hela ledarskapet i ledningsarbetet.

## Svensk modell för ledarskap

Ledarskapet påverkar den sociala miljön och klimatet på arbetsplatsen. Det påverkar också hur fler ledare kan ta plats på arbetsplatsen utan att för den delen inneha en befattning med personalansvar. Ledarskapet måste kunna leda moderna, högutbildade medarbetare med stor frihet så att de kan agera självständigt men samtidigt ordnat och effektivt.<sup>6</sup>

Arbetskraften blir allt mer välutbildad och arbetslivet innehåller allt mer kvalificerade uppgifter. En arbetsplats som har rätt förutsättningar för ledarskapet skapar bra villkor för medarbetare och Unionens medlemmar. Det är dessutom gott för företagets affärer.

3 Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, 1997 7

4 Dalsvall o Lindström, *Bortom tankefällan – om organisatoriska landskap och personalarbete i framtiden*, 2012

5 Brandl et al, *The perceived importance of HR duties to Danish line managers*, 2009

6 Otter (red), *Ledarskap för fria medarbetare – en antologi*, Arbetslivsinstitutet, 2006

Utvecklingen av ledarskapet kan bli en mer solid, unik och företagspecifik svensk konkurrensfördel.

Svenska företag och organisationer är ofta effektiva. De är mindre byråkratiska, mindre formella, har plattare hierarkier och decentraliserat ledarskap. De är befolkade av kompetenta, lojala och engagerade medarbetare. Svenska företag uppvisar internationellt sett goda resultat inom det ledarskaps- och arbetsorganisatoriska området<sup>7</sup>. Det finns således stora möjligheter för Sverige att stärka arbetet med att utveckla organisationer och medarbetare ännu mer för att öka företagets konkurrenskraft gentemot omvärlden.

Chefen i linjen ska arbetsleda andra, prioritera och fördela arbetet till underställda och ska stödja medarbetarnas utveckling. Om chefer i linjen ska kunna vara närvarande och visa intresse för sina medarbetare och ha förmåga att ge kontinuerlig feedback måste HR i högre grad axla ledningsarbetet.

Chefer måste därför ges de rätta förutsättningarna att göra ett bra jobb. Chefer har ofta höga krav på sig. Höga krav är i sig inte farligt. Höga krav kan ofta upplevas som stimulerande och utvecklande. Men det förutsätter att man har kontroll över arbetet. Kontroll och inflytande ger förutsättningar att hantera kraven. Inflytande handlar också om kontroll över själva arbetsituationen såsom arbetstider och delta i beslut om förändringar.

HR ska finnas för chefer i linjen och understödja så att ansvar för arbetsresultat likväl som för medarbetarnas utveckling, arbetsbelastning, arbetsklimatet och arbetsituationen i stort. HR ska ha nära relationer med cheferna i linjen och finnas för att ständigt utveckla medarbetare så att det möter upp företagets behov för framtiden. Det ska finnas en tydlig ledningsstruktur och en infrastruktur för att sprida information om företagets visioner, mål och strategiska planer till cheferna i linjen.

På en arbetsplats där det arbetas mycket i team och projekt har linjechefen en ännu viktigare roll då ofta chefens insyn minskar när det kommer till medarbetarens arbetsituation, utveckling och prestationer. Oavsett organisationsstruktur går det inte nog att understryka att den personansvariga linjechefen har god insyn i medarbetarens arbete då det un-



Ledningen måste i högre grad låta företagets ansvar – de som går för

HR-chef



derlättnar bedömningar av arbetsinsatser och att ta ansvar för utveckling och välbefinnande. Är det ett växande mindre företag är chefens ledarskapsförmåga enligt många en av de viktigaste faktorerna för framgång. Det finns ett antal faktorer som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap i små växande företag<sup>8</sup>, t.ex.:

- Företaget leds av chefer som förmår se framåt och satsar på innovationer
- Ledning klarar av att rekrytera och motivera personal
- Ledningen litar på sina anställda och visar det
- Företaget tillåter risktagning och uppmanar till nytänkande

Ledarskapet är hårt styrt som en konsekvens av all standardisering och stora affärssystem. Ledarskapet i linjen riskerar mer och mer att handla om att anpassa de egna medarbetarna till interna processer än att leda och utveckla fler fria medarbetare som kan leda sig själva. Samtidigt behövs teknik och system för att hantera ledningsarbete. Men ledarskapet får aldrig begränsas till följd av centralt styrda system som belastar chefer och ledarskapet i linjen.

## Omvärlden

Ledarskapet befinner sig miljöer med hög förändringstakt och ofta med krav från olika håll. Det pågår ständiga förändringar i politiken, ekonomin och sociala förhållanden som påverkar arbetet. Det är företagens medarbetare – Unionens medlemmar – och deras förhållande till omvärlden och kunden som i grunden skapar värde och långsiktigt hållbara affärer. Därför är det centralt att ledarskapet – och framför allt HR – även utgår från omvärlden i ledningsarbetet.

Som den kände HR-professorn David Ulrich uttrycker det; ”HR är företagets arkitekt för ledarskap och utveckling och uppgiften är att realisera vad företaget inte vet att företaget behöver”. Och då måste HR ha ett ledningsarbete som tar sin utgångspunkt i trender i omvärlden. HR behöver i detta arbete i högre grad våga visa sig och ta mer plats i samarbete med VD i samarbete med cheferna ute i verksamheten.

## Längre arbetsliv

Framöver kommer troligen livsarbetstiden för samtliga på svensk arbetsmarknad behöva förlängas. Fler kommer att lämna arbetslivet än de som kommer till de kommande åren. För att tillgången på arbetskraft inte helt ska fallera kommer många medarbetare att behöva arbeta längre upp i åldrarna än vi gör idag.

Ska medarbetare orka arbeta längre upp i åldrarna utan att slitas ut måste vi hålla längre än ett helt arbetsliv. Frihet att lägga upp arbetet efter eget huvud och tidsplan är positiva sidor vi ser i framtidens arbetsliv och de negativa effekterna är försämrad balans mellan kontroll och inflytande med stress som följd. Om många medarbetare i en organisation upplever hög stress och höga krav utan inflytande leder det till lägre prestationer och sämre möjligheter att utvecklas<sup>9</sup>. Ett längre arbetsliv handlar om medarbetares rätt till ett helt arbetsliv – i dubbel bemärkelse. Du ska hålla och framför allt du ska hålla länge. Lite hårddraget handlar det om företagens existensberättigande och konkurrenskraft.

## Mer utländskt ägande

Var fjärde svenskt företag har idag utländska ägare<sup>10</sup>. Allt oftare sätts dagordningen för det långsiktiga ledningsarbetet någon annanstans än i Sverige. Det svenska ledningsarbetet påverkas allt oftare av synpunkter utifrån. Har företagen utländska ägare kan det vara synpunkter på allt från hur pensionsinbetalningar ska hanteras till den lokala samverkan som följer av medbestämmandelagen. Det kan gälla allt från val av tekniska system till hantering av och kunskap om vad som är tillräckliga kvalifikationer i samband med hantering av uppsägningar.

Nya metoder, ny teknik och nya managementmodeller som inte är egeninitierade är numera vardag för VD, HR och således för hela ledarskapet. Det är i relation till denna verklighet ledarskapet på företaget måste förhålla sig. För enbart några decennier sedan var det nästintill en självklarhet för svenska företag att ta med sig ”den svenska modellen” för samverkan mellan parterna på arbetsplatsen när ägandeförhållanden förändrades. Idag är det många som i stället anpassar sig till ägarnas krav utan att beakta de långsiktiga effekterna.



## Mer gränslöst arbetsliv

Arbetslivet blir allt mer gränslöst. Gränslösheten kan beskrivas på flera sätt. För det första finns en tendens till ökade krav på mobilitet i tjänstemännens arbetssituation. För det andra tenderar organisationer och företag att öppnas upp genom olika gränsöverskridande samarbeten både inom och utom företaget – nationellt och internationellt. Slutligen finns även en tendens att arbetet saknar tydliga gränser. Tjänstemännen styr mer och mer sitt eget arbete och sin egen utveckling samtidigt som arbetsinnehållet utökas.

En stor del av Unionens medlemmar styr själva över sin arbetstid enligt våra egna undersökningar. Hela två tredjedelar av tjänstemännen styr idag helt själva när de börjar och slutar om dagarna. Ungefär hälften av våra medlemmar har en bärbar dator och läser sina jobbmejl på fritiden<sup>11</sup>. Arbetet sker när och var som helst.

I ett gränslöst arbetsliv måste hänsyn tas till kunder, konsulter, leverantörer, projektgrupper som är del av företagets verksamhet men inte ingår i kärntruppen. Dessutom befinner sig dessa medarbetare mer frekvent i andra anlitandeformer än i en fast anställning. Den juridiska definitionen för anställningen finns, men gränslösheten leder också till en syn på företaget som ett system av olika medarbetare i olika anlitandeformer på olika platser vid olika tidpunkter. Unionen är övertygad om att det i denna gränslösa kontext behövs ett ledningsarbete som tar sin utgångspunkt i kollektivavtalet och att det också behövs en högre grad av likformighet när det gäller anställningsskydd<sup>12</sup>. Det behövs fler HR-funktioner som inser värdet av att även kunder, leverantörer och medarbetare i olika anlitandeformer lyder under företag som också träffar kollektivavtal.

## Strategiskt ledningsarbete

Strategiskt ledningsarbete är på intet sätt något enkelt. Det är ett mångfacetterat område där det inte finns några enkla lösningar. Det är en ständig utmaning för ledarskapet att skapa bättre rutiner, utveckla styrning och hantera ny teknik i nya organisationer när konkurrensen ökar. Strategiskt ledningsarbete är det som motiverar medarbetare, skapar tillfredsställelse och ett kreativt innovationsklimat. Medarbetares engagemang och förmågan att ta vara på tekniska framsteg och hantera organisatorisk utveckling är viktiga byggstenar.

11 Unionen, *Fria eller förvirrade - en studie över tjänstemännens gränslösa arbetssituation*, 2009  
12 Unionen, Wästfält och Sundström, *Turordning för visstidsanställda*, 2010

## Kultur, kreativitet och innovation

Oavsett vilket företag det gäller är målet att industrialisera processer och förmå ta vara på den tekniska utvecklingen för att nå framgång. Därför blir också frågan om att leda förändringsarbeten och utveckla organisationer allt mer prioriterad. Frågor som rör kultur, kreativitet och innovation är områden som mer och mer påverkar företagets förmåga att möta framtidens utmaningar.

Arbetet måste organiseras så att det ger utrymme för ifrågasättande av arbetsmetoder och möjligheter att pröva nya idéer. Att misslyckas måste vara tillåtet. Svenskt ledarskap är för det mesta bärare av en stark tradition där delegerat ansvar och befogenhet är väl utvecklat. I framsynta företag får medarbetaren också utveckla sin kompetens kontinuerligt. En utvecklande arbetsmiljö är samtidigt grogrunden för nya innovationer. Men VD och HR kan bli bättre och måste våga prioritera detta område.

Ett sätt att hantera frågan om klimat, kreativitet och innovation är att bedriva konsekvent värdegrundsarbete för att genom gemensamma värderingar utveckla en gemensam företagskultur som alla står bakom.

Företagets innovationsförmåga stärks av värderingar:<sup>13</sup>

- Medarbetares deltagande i kreativa processer är viktigt
- Medarbetares idéer är viktiga och ska tas till vara
- Visa tillit till medarbetare och belöna risktagande
- Var öppen med att kreativa processer kan leda till idéer som är värdefulla – även om de ligger utanför företagets kortsiktiga affärsfokus
- Positiv hållning till intraprenörskap, alltså att medarbetare ges möjlighet och ansvar att förverkliga sina idéer inom företaget

På vissa företag idag har man till och med karaktäriserat vissa typer av beteenden som premieras på olika sätt i takt med att ett värdegrundsarbete utvecklas för att påverka klimat, kreativitet och innovation. Det kräver långsiktigt strategiskt ledningsarbete. Ofta handlar det om längre tider än den enskilde VD är kvar på sin tjänst. Det handlar inte om att alla på företagen ska tänka lika – mer om vikten av att ha en gemensam värdegrund.

Det investeras ofantliga summor pengar och tid för att effektivisera processer, medan det strategiska ansvaret för företagets kultur, kreativitet



sedan företaget grundades har ledningen satsat på att etablera en stark företagskultur, som består av en avdelning som bara jobbar med kärnfrågor. Genom att satsa på detta till våra växtmål kan alla medarbetare känna hur de bidrar till företagets framgång.

Kultur-chef

och innovation ofta uteblir. Detta beror på att effektiviseringarna som ofta görs innebär rationaliseringar. Unionens siffror från 2009 visade att drygt hälften av våra medlemmar är med om en eller flera omorganiseringar på ett år och att knappt hälften har varit med om personalneddragningar<sup>14</sup>. Företagsledningarna tenderar att överskatta vinsterna och underskatta de negativa konsekvenserna av denna typ av åtgärder. Effektiviseringar som leder till rationaliseringar måste därför alltid vägas mot det frirum som uppstår. Ett frirum som kan ses som en investering för företagets innovationsklimat och kreativitet om det används på rätt sätt.

Ekonomerna Herman Dalys konstaterar att "Growth is more of the same stuff; development is the same amount of better stuff"<sup>15</sup>. Det hållbara sättet vi kan skapa bättre företag på är att bli allt bättre på att skapa värden där resurser återskapas även när det gäller de mänskliga resurserna. Konkurrenskraft uppnås genom möjligheter till utveckling och företagens förmåga att ta hand om medarbetare i relationen till andra medarbetare, kunder och övriga omvärlden.

Allas kompetens och idérikedom behöver tas tillvara. Att arbeta med kreativitet och utveckla sunda företagskulturer är en viktig del av arbetet för att få till stånd nya innovationer. Innovationer börjar med medarbetare. Alltifrån forskaren i sitt laboratorium till den medarbetare som kommer på ett nytt, smartare sätt att jobba eller till den som startar ett företag för att hon tror på en ny idé. Innovationer kräver kreativa klimat i det lilla på arbetsplatsen. En organisation som främjar kreativitet gynnar också utveckling, välbefinnande och produktivitet. En studie från SCB visar att det finns ett samband mellan individuellt och strukturellt lärande på en arbetsplats och företagets innovationsförmåga.<sup>16</sup>

Företagens innovationsförmåga kan stödjas av ledarskapet genom att:

- Satsa på omvärldsbevakning (inte minst kring teknikutveckling)
- Stimulera till tvärfunktionell samverkan och gränsöverskridande projekt
- Satsa på kompetensutveckling
- Satsa på utvecklingsarbeten som medger att inte alltid mätas efter kortsiktig lönsamhet

14 Unionen, *Downsizing – strategi eller panikåtgärd?*, 2009

15 Daly, *A steady state economy*, 2008

16 SCB, *Learning organisation matter* : Flex 3, 2011

Det behövs ett kreativt klimat där ordning och reda går hand i hand med nytänkande. Ledarskapet – VD, HR och chefen i linjen behöver tillsammans arbeta strategiskt för att förbättra förutsättningarna för medarbetare att skapa innovationer.

## Kompetens och kompetensförsörjning

I dagens arbetsliv är humankapitalet och medarbetarnas kompetens avgörande. Trots att kompetensen finns hos medarbetarna saknas det som regel strategier för hur företagen ska utveckla och behålla de värdefulla investeringarna. En undersökning från Unionen visar att utveckling av medarbetare ökar innovationsförmågan och gör arbetsplatser mer attraktiva.<sup>17</sup>

Det börjar på toppen. Toppen ska visa vägen i kompetensutvecklingsfrågan gentemot hela ledarskapet. Det måste finnas en gemensam och uttalad prioritering från VD, HR och cheferna i linjen gemensamt om framsteg ska göras inom detta område. Satsar företag på utveckling av medarbetare och organisation förkortar det vakanser och ökar produktiviteten. Det gör det möjligt att möta förändringar.

Den ständiga jakten på framtidens talanger – och framför allt rätt talanger – är het i företagen. Vi på Unionen tycker att det är viktigt att prioritera den kompetens och de medarbetare företagen faktiskt redan har i verksamheten. Det behövs ökat fokus på och konsekvent arbete för att utveckla befintliga medarbetare. Även detta ansvar bär HR. I det gränslösa arbetslivet tillämpas också många olika anlitandeformer där inlånad kompetens är viktig som påverkar och utvecklar befintliga medarbetare. Däremot innebär ständig introduktion av tillfälligt anställda och konsulter att de som redan finns på arbetsplatsen blir avbrutna i sitt arbete. Det finns också en risk att de som tillfälligt bidrar med sin kunskap lämnar arbetsplatsen med, för arbetsplatsen, värdefull kunskap.

Kompetensutveckling ökar medarbetarnas flexibilitet och förbättrar möjligheter att möta framtida krav. Den praxis som har utvecklats i tillämpningen av lagen om anställningsskydd, visar att det främst är kompetens som skapar trygghet och utveckling i arbetet. Det erfar många medlemmar som lämnar sin anställning på grund av kompetensbrist även om det formellt uttrycks som arbetsbrist.

Det är resultatet av att företag inte har investerat i kompetensutveckling eller att ledarskapet inte har kunskap om hur arbetet med kompetensförsörjning ska hanteras i tillräcklig utsträckning.<sup>18</sup>

Tips till Ledarskapet:

- Kommunera verksamhetsmålen. Först då finns det en chans att kompetensutvecklingsinsatserna har tydliga mål och syften och bidrar till affären
- Arbeta med planering av kompetensförsörjning. Konkurrenskraftig verksamhet kräver kontinuerligt arbete med kompetensutveckling
- Utbilda chefer i linjen hur man utvecklar kompetens i samarbete med HR. Det måste ingå i chefens arbetsuppgifter.
- Skapa system för kunskapsåtervinning. Låt medarbetare ta del av varandras erfarenheter och kunskaper
- Följ upp och ställ krav på medarbetare efter kompetensutveckling. Visa att företaget förväntar sig något tillbaka.
- Skapa rutiner för kompetensutveckling i utvecklingssamtalen
- Synliggör interna karriärvägar. Det är en stark motivationsfaktor för anställda att utveckla sin kompetens
- Om kompetensutveckling verkar dyrt – tänk på alternativkostanden. Vad kostar inkompetens?

Det måste ingå i en chefs arbetsuppgifter att utveckla medarbetare. Chefen i linjen behöver vara utbildade och ha erfarenhet inom området för att hantera kompetensutveckling på ett bra sätt. För att säkerställa att de insatser som görs inom kompetensutvecklingsområdet är det därför viktigt att alla på arbetsplatsen vet i vilken fas företaget är och vilka behov som finns för framtiden. Det måste också finnas en ansvarsfördelning mellan chefen i linjen och medarbetare i fråga om vem som ska initiera, hitta rätt insatser och vem som ska utvärdera.

HR bär en viktig roll att ha koll på omvärlden liksom att i mycket högre grad understödja ledarskapet i linjen i dessa frågor. HR får aldrig släppa hela ansvaret för kompetensutveckling och kompetensförsörjning till enhets eller avdelningschefer. Det strategiska utvecklingsansvaret för kompetensförsörjning kan inte enbart ligga hos chefen i linjen.

Genom att det finns en uttalad policy för kompetensutveckling på en arbetsplats visar VD och HR att det ingår i chefens arbetsuppgifter att utveckla sina medarbetare med planerade insatser. Det ska vara tydligt vad kompetensutvecklingen ska tillföra, vilka resultat som förväntas och att insatserna har koppling till affärs mål. När en sådan policy finns inom strategiskt ledningsarbete underlättas arbetet för ledarskapet i linjen genom att:

- Chefen kan ställa krav på HR och VD om tydlighet gällande företagets affärs mål och även mål för enheter och avdelningar
- Chefen kan ställa krav på att få egen utbildning inom området för att kunna ta tillvara medarbetare som vill växa och utvecklas.
- Chefen kan bli premierad och uppmärksammas från ledarskapet högre upp på företaget för medarbetares utveckling och inte enbart uppnådda finansiella nyckeltals mål.
- Chefen kan utvecklas till en bra beställare av utbildning och således också öka förmågan att visa på hur en sådan investering kan ge avkastning.

På de flesta av Unionens avtalsområden finns centrala avtal om kompetensutveckling - kompetensutvecklingsavtal. De centrala avtalen upplevs av både HR och våra fackliga företrädare som ett viktigt stöd för hur kompetensutveckling kan hanteras lokalt och när företag utvecklar egna riktlinjer för kompetensutveckling. Men många arbetsplatser står helt utan lokala avtal. Dessa arbetsplatser saknar ofta både HR och lokal kompetensförsörjningsstrategi. Är det mindre företag i en större koncern är problemet ett annat och de är mer en del av internationella strategier som HR eller chefen i linjen inte riktigt själv förfogar över. Det betyder att den samlade kunskapen om lokala förhållanden, förmågor och förutsättningar blir låg vilket för med sig att beslut som kan påverka medarbetarna och deras utveckling kan fattas på bristfälliga underlag. I dessa båda fallen är ofta medarbetare och Unionens medlemmar hänvisade helt till företagets hantering av kompetensutveckling.

Värdet av goda rekryteringsprocesser bara ökar på företagen och blir mer och mer ett strategiskt arbete i jakten på rätt kompetens. En rapport från Unionen visar att det som utmärker framgångsrika företag är långsiktighet men också hur strategier och rekryteringar genomförs i sam-



verkan med medarbetare och fackliga företrädare.<sup>19</sup> Och i detta arbete är det värt att än en gång poängtera att VD och HR – och hela ledarskapet – bör utgå från omvärlden i sitt arbete. För många företag finns det oerhörda summor att spara genom att sänka personalomsättningen. Ju mer specificerad en befattningsbeskrivning är desto större är chansen att få rätt person på rätt plats. Det är viktigt att så utförligt som möjligt beskriva vem det är man söker.

Förändringar som möts kan bli till möjligheter för medarbetare, arbetsplatser och samhället. Det finns det pengar att tjäna och möjlighet att utveckla bättre affärer. Då måste också VD och HR ta ett större ansvar för kompetensutveckling och dess försörjning för att klara framtidens utmaningar. Samhället har också ett ansvar att se till att inte underinvesteringar görs på kompetensutvecklingsområdet. Därför vill vi på Unionen också se att en modell för kompetensutveckling med finansiering från stat, arbetsgivare och arbetstagare etableras.

## Kollektivavtalen

Kollektivavtalet är en samling grundregler som ger företaget en helhetslösning för samverkan och flexibilitet. Kollektivavtalet erbjuder även tydliga budskap till företagets kunder och omvärlden. Det är ett väl genomarbetat koncept som arbetstagare och arbetsgivare kommit fram till ska gälla på företag som verkar i Sverige. Framför allt är det en vägledning till ledarskapet om vad som gäller på arbetsplatsen och ger flera fördelar i ett beredare perspektiv.

Det ger en signal om att ett företag är ett företag som konkurrerar med goda villkor för sina medarbetare. Med ett kollektivavtal bidrar företaget till en bättre arbetsmarknad i ett större perspektiv. Medarbetares förankring på arbetsmarknaden blir tryggare och det ger ett skydd för människors utveckling och möjligheter. Det ger en signal om att arbetsgivaren tar medarbetarens arbetsliv och företagets omvärld och kunder på allvar.

Genom att ha ett kollektivavtal kan HR och chefen i linjen mer fokusera på att understödja kreativt klimat för fler innovationer och framför allt arbeta strategiskt med kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Andelen företag som inte har kollektivavtal växer. Framst används argumentet att kollektivavtalet inte är flexibelt. Samtidigt är parterna på den svenska arbetsmarknaden överens om att styrkan med den paketlösning

som kollektivavtalet utgör är just flexibilitet. Vidare illustreras med tre exempel vilka fördelar som kollektivavtalet har. Det betyder fördelar för företaget – men även för medarbetare och kund.

## Färre tvister och konflikter

Kunden är alltid beroende av stabilitet. Kunderna vill vara säkra på att få de tjänster och produkter som de väljer att köpa. Stabilitet, eller fredsplikt om man så önskar, är det mest grundläggande för företag och kunder. Kunden vill vara säker på att få sina leveranser i tid. Då är stabilitet och fredsplikt grundläggande. Det är en del av tjsningen med det sinnrikt uppbyggda svenska partsmodellen. Den bygger på att företag har kollektivavtal och genom att företag är med i en arbetsgivarorganisation och att det finns medlemmar i fackliga organisationer på arbetsplatsen.

Det är ett system som bidragit till låg konfliktfrekvens och därigenom främjat stabilitet på arbetsplatsen och tillväxt. Detta är en viktig trygghet för kunden. Kollektivavtalet erbjuder möjligheter till lokala uppgörelser och lösningar varför argumentet om att det är inte är flexibelt inte håller. Ju mer både arbetsgivare och medarbetare vet om kollektivavtal desto mer positiva blir de till denna flexibla paketlösning.<sup>20</sup> En rapport från Företagarna visar att andelen företag som har kollektivavtal och som ser det som ett stöd för affärsverksamheten har stigit de senaste åren.<sup>21</sup> Ett exempel på flexibilitet är frågan om avtalsurlistor, som är ett allt mer frekvent utnyttjat och för svensk arbetsmarknad i ett internationellt perspektiv oerhört kraftfullt och flexibelt verktyg på arbetsmarknaden. Och om man därtill har väl utvecklade partsrelationer lokalt med kontinuerlig samverkan blir effekten också färre förhandlingar. I många länder där kollektivavtalsmodellen saknas får arbetsgivare och anställda stämma varandra om någon av dem anser att den andra bryter mot anställningsavtalet eller någon lag. Länder som USA och Belgien har oändligt många fler arbetsrättsliga tvister i domstol än vad Sverige har i förhållande till antalet anställda.

I Sverige kallar arbetsgivaren eller den anställde en förhandling om någon av dem anser att den andre bryter mot anställningsavtalet, lagar eller regler. En förhandling mellan fackförbund och arbetsgivarorganisation går mycket snabbare, leder inte till någon rättegångskostnad och blir inte offentlig på samma sätt som en rättegång blir. De flesta av rättstvisterna på svensk arbetsmarknad löses genom förhandlingar mellan fackför-

<sup>20</sup> Facketförändras.nu, "Noll koll – unga saknar kunskap om kollektivavtalet", 2009

<sup>21</sup> Företagarna, *Småföretagen och kollektivavtalen – det måste bli frivilligt att teckna kollektivavtal*, Mars 2011

bund och arbetsgivare eller arbetsgivarorganisation. Bara särskilt svåra tvister eller principiellt viktiga ärenden går vidare till domstol, vilket är dyrt och processen tar ofta ett par år. VD, HR och chefen i linjen bör alla värdesätta att de flesta tvister inte behöver gå till domstol.

## Pensionsinbetalningar hamnar rätt

Genom ett kollektivavtal ges tjänstemännen på Sveriges arbetsplatser goda löner och villkor. Företagen erbjuder i enlighet med vad de centrala parterna kommit överens om en kompletterande tjänstepension (ITP) utöver den allmänna (statliga) pensionen. ITP:n är en av marknadens bästa och mest prisvärda tjänstepensionslösningar där man förhandlat fram mycket bra villkor till låga avgifter. Utöver ITP:n omfattas de anställda av en tjänstegrupplivförsäkring (TGL) som lämnar ersättning vid dödsfall och en arbetsskadeföräkring.

Det lönar sig för både företagen och de anställda att ha kollektivavtalad tjänstepension, eftersom det ger mest pension för pengarna. Det beror på att ITP omfattar ca 2 miljoner tjänstemän, så arbetsgivarorganisationer och fackförbund har lyckats pressa avgifterna till så låga nivåer som inget enskilt företag kan göra. Tjänstepensionen är den största kostnaden för företaget i kollektivavtalet. Med kollektivavtal är medarbetare kvar i ITP-systemet även om man byter jobb mellan olika företag som har kollektivavtal.

En del företag som inte har kollektivavtal kontaktar istället en försäkringsmäklare eller ett försäkringsbolag för att ordna tjänstepension åt sina anställda. Problemet är att avgifterna blir betydligt högre så att en större del av tjänstepensionspremierna försvinner till mellanhänder och det blir mindre kvar till pension åt de anställda. Det är ett särskilt stort problem för anställda som byter arbetsgivare ett antal gånger att de har många olika pensionsförsäkringar med mindre belopp hos olika försäkringsbolag. I sådana fall går ofta hela pensionskapitalet åt till avgifter, så att pensionsinbetalningen blir meningslös.<sup>22</sup> Med ett kollektivavtal trygkas medarbetaren sin lön även efter pensionering och företaget slipper förhandla med privata mäklare.

## Snabb omställning till låg kostnad

För att få snabb omställning till låg kostnad har arbetsgivare och fackförbunden kommit överens om en bra lösning för att svenska företag

ska kunna utvecklas och stärkas med mer och ny kompetens. Genom ett kollektivavtal omfattas företaget därför av det så kallade omställningsavtalet och företaget och dess medarbetare kan få hjälp från trygghetsrådet (TRR) vid till exempel driftsinskränkningar. Trygghetsrådet har upprättats till följd av omställningsavtalet. Trygghetsrådet har alltså bildats gemensamt av fackförbund och arbetsgivarorganisationer. Dessa ska båda hjälpa medarbetare från ett jobb till ett annat.

Den unika omställningsförsäkringen som är kopplad till omställningsavtalet finns inte tillgänglig på den privata marknaden utan är helt kopplat till ett kollektivavtal. För företagets räkning är detta en mycket stor trygghet och möjlighet för flexibilitet och ansvarstagande vid förändringar i organisation och struktur på en arbetsplats. När arbetsuppgifter förändras eller försvinner helt behöver företag kunna erbjuda en omställning som fungerar så smidigt som möjligt. Stödet kan vara kompletterande utbildning, hjälp att starta eget företag, ibland hjälp att få ett nytt arbete och ekonomiskt stöd. Trygghetsrådets goda resultat har bidragit till att rationaliseringar och förändringar på svensk arbetsmarknad har gått snabbare, med lägre kostnader för företagen och mindre mänskligt lidande än i många andra europeiska länder.

### När företaget saknar kollektivavtal

När företaget saknar kollektivavtal har varken medarbetare, företaget eller kunderna det skydd eller den trygghet för flexibilitet och stabilitet som kollektivavtalet ger. Det innebär att företagen och ledarskapet på den arbetsplatsen får ett regelverk i form av lagstiftning som inte tar hänsyn till olika verksamheters och branschers skiftande förutsättningar och behov.

Saknar företaget kollektivavtal så styr lagstiftning; LAS (lagen om anställningsskydd), Arbetsmiljölagen, Arbetstidslagen utgör då enbart grunderna för ledningsarbetet.

## Operativt ledningsarbete

Operativt ledningsarbete är viktiga områden som ledarskapet måste ha kunskap om och kunna hantera. Det ligger ett stort ansvar på HR i samarbete med cheferna i linjen när det gäller det operativa ledningsarbetet. Framför allt måste det operativa ledningsarbetet – liksom det strategiska



Trygghetsrådet

[www.trr.se](http://www.trr.se)

TRRs uppdrag är skapa framgångsfulla förändringsprocesser för de anslutna företagen och de medarbetare. Målet är att stötta medarbetare som blir uppsagda grund av arbetsförändringar eller riskerar att förlora sitt jobb.

ledningsarbetet hanteras i samverkan. Genom förtroendemannalagen (FML) regleras möjligheten för de som medlemmar i ett fackförbund att företräda de anställda på arbetsplatsen.

Att ha goda former för lokal samverkan handlar således inte om svagt ledarskap vare sig från HR eller från cheferna i linjen utan om ett alternativt sätt att nå sina mål i samverkan med medarbetare och det lokala facket. Istället för att ensidigt fatta beslut genom att försöka få igenom dem är samverkan en mer effektiv väg framåt och för företagens långsiktiga utveckling. Det så kallade utvecklingsavtalet (Bilaga 1) är en god grund för effektiv samverkan och kan minska antalet formella tviste- och beslutsförhandlingar markant.

I det operativa ledningsarbetet bör cheferna i linjen tillsammans med HR arbeta för att skapa bra dialog vilket skapar möjligheter att utveckla både verksamhet och medarbetare. Kollektivavtalet är flexibelt på oerhört många sätt, men det betyder inte att man kan fransäga sig arbetsmiljöarbetet eller annan skyddslagstiftning. Företag har alltid ett ansvar att följa lagar och förordningar.

## HA KOLL PÅ!

### Lagar

- Medbestämmandelagen (MBL)1976:580
- Hantering av samverkansförhandlingar MBL 11-14§§
- Arbetsgivarens informationsskyldighet MBL19§
- Förtroendemannalagen 1974:358

### Avtal

- Ditt kollektivavtal [www.unionen.se](http://www.unionen.se) ”Lagar&Avtal”
- Utvecklingsavtalet (Bilaga 1)

### Läs!

- Framgångsrika företag sätter kunder och anställda i fokus [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

## Arbetsmiljö

Nästan varje fråga som förhandlas eller samverkas på arbetsplatsen har en arbetsmiljöaspekt. En förutsättning för att skapa en bra arbetsmiljö är att den närmaste chefen i det operativa ledningsarbetet har förståelse för medarbetarnas livssituation. Tjänstemännens arbetsmiljö, med allt vad det innebär av gränslöshet och stress, balans mellan kontroll och inflytande är direkt avgörande för företagets innovationsförmåga och konkurrenskraft. En frisk arbetsplats med ett systematiskt arbetsmiljöarbete och som är anpassad efter ett modernt arbetsliv är en grogrund för kreativitet och utveckling.

Arbetsmiljö är allt som påverkar medarbetares hälsa på arbetet. Arbetsredskap och maskiner, luften, ljudet och ljuset, hur arbetet är organiserat och hur trivseln är på arbetsplatsen. Miljöarbetet ska anpassas till medarbetarna – så en bra arbetsmiljö kräver ett systematiskt samarbete med att kartlägga, förbättra och utvärdera arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Arbetsmiljölagen (AML) går aldrig att frångå på det sättet som man kan göra på andra områden om man har kollektivavtal. AML anger ramar för ledarskapets ansvar för att förebygga ohälsa samt vilka minimivåer som gäller för faktorer som kan påverka vår hälsa; fysiskt, psykiskt och socialt. Det är således VD och ledarskapet som har det yttersta ansvaret för att bedriva ett sådant arbete och medarbetare är skyldiga att påtala problem, risker och möjliga förbättringar. En väl fungerande arbetsmiljö är grundläggande i det operativa ledningsarbetet.

Arbetsmiljölagen förtydligas i föreskrifter från Arbetsmiljöverket. De talar om att arbetsmiljöarbetet måste vara systematiskt och vad vi kan göra för att förebygga ohälsa. De anställdas möjlighet att påverka arbetsplatsen till en god, sund och säker arbetsmiljö finns alltså inskrivet både i lag och även i särskilda arbetsmiljöavtal. Som arbetsgivare – och som chef och ledare – har du det yttersta ansvaret. Men det centrala med arbetsmiljölagen är att arbetsgivare och anställda ska samverka. En chef ska därför samarbeta med arbetsmiljöombuden likväl som med medarbetare i arbetsmiljöfrågorna.

## HA KOLL PÅ!

### Lagar

- Arbetsmiljölagen 1977:1160
- Arbetsmiljöömbud utses om fem anställda 6kap.2§
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter ”Arbetsanpassning och rehabilitering” samt ”Systematiskt arbetsmiljöarbete”

### Avtal

- Arbetsmiljöavtal finns på vissa områden och de säger att:
- Cheferna i linjen handlägger arbetsmiljöfrågorna
- Lokala parternas samverkan är en förutsättning för arbetsmiljöarbetet
- Utbildningsbehovet inom arbetsmiljöområdet bedöms av lokala parterna

### Läs!

- Arbetsmiljö för chefer – ett utbildningsmaterial [www.prevent.se](http://www.prevent.se)
- Att utse arbetsmiljöombud [www.unionen.se](http://www.unionen.se)
- Riskbedömning med kvalité [www.unionen.se](http://www.unionen.se)
- Kontorsmiljö,Handledning i arbetsmiljö på kontor för chefer och arbetsmiljöombud [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

### Utbilda!

- FöretagSAM, [www.prevent.se](http://www.prevent.se)

## Arbetstid

Mobiltelefoner och datorer ger en fri och flexibel arbetssituation men medför även att det är svårt att göra avgränsningar och att många förväntas vara tillgängliga utöver den ordinarie arbetstiden. I Sverige har vi en skyddslagsstiftning med miniminivåer inom arbetstidsområdet som ska värna om varje medarbetares hälsa. Unionen strävar efter kompletterande avtal och i många av Unionens avtal ersätts lagen helt och hållet med ett separat arbetstidsavtal. En viktig ingrediens i det gränslösa arbetet är förtroendearbetstiden, eller liknande arbetsformer. Med förtroendearbetstiden är till och med arbetstidsavtalets paragrafer om att ar-

betstiden ska journalföras bortavtalade. Det gör att det är svårt att mäta tidsåtgången för tjänstemannen samtidigt som det gränslösa arbetslivet leder till detta.

Genom kollektivavtal går det alltså att avtala bort arbetstidslagen i sin helhet och ersätta den med mer flexibla regler som passar det gränslösa arbetslivet så länge som det håller sig inom arbetstidsdirektivet som gäller inom EU. Extra övertid kan därmed beviljas. Men mer flexibla arbetsregler kan istället få negativa konsekvenser i form av för mycket övertid och de problem som det istället innebär. Inflytande över arbetstidens förläggning är central i det gränslösa arbetslivet och en viktig fråga om tjänstemannens hälsa och i frågan om att återskapa resurser. Återhämtning är nödvändigt vid hård arbetsbelastning. Vi på Unionen förordar därför ”balans i tid” för att få arbetstid att handla om förläggning och ramar som passar det gränslösa arbetslivet.

## HA KOLL PÅ!

### Lagar

- EU:s Arbetstidsdirektiv 2003/88/EG
- Arbetstidslagen 1982:673
- Avtal
- Arbetstidsavtal finns på vissa områden och anger:
- Arbetstidens ordinarie längd och övertid
- Ersättningsfrågor finns i huvudsak i allmänna villkor

## Arbetsvillkor

I ett kollektivavtal finns det klart och tydligt angivet vad som gäller när det kommer till arbetsvillkor. I ett kollektivavtal regleras villkor som anställningsformer, semester, ersättning vid sjukdom och föräldraledighet, tjänstledighet, övertidsersättning, restidsersättning vid tjänsteresor samt uppsägning. Semesterlagen innebär rätt till 25 dagars betald semester (vid fullt intjänande). Många kollektivavtal kan ge fler semesterdagar. Finns inget kollektivavtal bör semester och andra villkor finnas i en personalhandbok eller annat ledningspolitiskt dokument. Den som arbetar och är förälder har även rätt till ledighet enligt föräldraledighetslagen (FLL). I kollektivavtalen finns regler som ger ett tillskott till lagens föräldrapenning.



Arbetsvillkoren kan bara ändras om arbetsgivarens och de anställdas representanter är överens. Det betyder att Unionens medlemmar har stort inflytande över villkoren och har rätt att påtala om det inte följs. Samma rätt har självklart en chef i linjen att påtala detsamma.

Det förekommer att företag på arbetsmarknaden vill försämra villkor med motivering att det kostar företaget för mycket. Unionens erfarenhet från tidigare är att sådana åtgärder inte har räddat några jobb i längden utan snarare blir en försämring inom ledningsarbetet. Det är ledarskapets ansvar att informera medarbetare om arbetsvillkoren.

## HA KOLL PÅ!

### Lagar

- Semesterlagen 1977:480
- Föräldraledighetslagen 1995:584

### Avtal

- Arbetsvillkoren i kollektivavtalet berör flera områden:

§ 2 Löneprinciper

§ 3 Anställning

§ 4 Allmänna förhållningsregler

§ 5 Semester

§ 6 Sjuklön

§ 7 Övertidskompensation

§ 8 Resttidsersättning

§ 9 Lön för del av löneperiod

§ 10 Permission, tjänstledighet, annan ledighet

§ 11 Tjänstemannens åligganden och rättigheter vid konflikt mellan arbetsgivare och arbetare

§ 12 Uppsägning

- Läs!
- Chefskap och föräldraskap [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

## Anställningar

När det gäller anställningsskydd så både kompletterar och ersätter kollektivavtal lagen (LAS). Det är chefen i linjen som ansvarar för att informera medarbetare om villkor som är av betydelse för anställningsförhållandet. Finns det kollektivavtal på arbetsplatsen kan det finnas regler i det som ser annorlunda ut än i Lagen om anställningsskydd (LAS) och det är kollektivavtalet som då gäller. Med kollektivavtal omfattas medarbetaren också omställningsavtalet som är ett komplement till anställningsskyddet. Genom omställningsavtalet kan företag och medarbetare få hjälp från trygghetsråden vid större omorganisationer och/eller rationaliseringar som kommer att innebära driftinskränkningar. Vilket trygghetsråd som blir aktuellt för företaget beror på vilken bransch företaget tillhör.

När man träffar överenskommelse om anställning är det viktigt att chefen i linjen och medarbetaren vet vad som gäller beträffande anställningsform, arbetsvillkor och självfallet lönen. Senast en månad efter att en ny medarbetare har påbörjat anställningen ska arbetsgivare ge den anställde ett skriftligt anställningsavtal som visar vilka villkor som gäller. Detta utfärdas ofta från HR om en sådan funktion finns. Ett anställningsavtal ska innehålla uppgifter om:

- Tillträdesdag
- Arbetsplats
- Arbetsuppgifter
- Anställningsformen om den är tidsbegränsad eller
- tillsvidare
- Uppsägningstider
- Lön och andra förmåner
- Arbetstider
- Semester
- Om det finns kollektivavtal som gäller

## HA KOLL PÅ!

### Lagar

- Lagens om anställningsskydd 1982:80
- Uppsägningar LAS 7§-11§
- Rådets direktiv 1999/70/EG av den 28 juni 1999 om ramavtalet om visstidsarbete undertecknat av EFS, UNICE och CEEP

### De olika anställningsformerna

- Tillsvidareanställning - kallas ibland för "fast" anställning. Tillsvidareanställning är huvudregel i både kollektivavtalen och Lagen om anställningsskydd (LAS).
- Tidsbegränsade anställningar – de är normalt inte uppsägningsbara utan upphör vid en i förväg bestämd tidpunkt eller en bestämd händelse, till exempel när projektet är avslutat eller ordinarie befattningshavare kommer tillbaka.
- Provanställning – det är en anställning som efter prøvotiden ska övergå i en tillsvidareanställning. En provanställning får vara i högst sex månader. Om det finns kollektivavtal på din arbetsplats kan andra regler gälla.

## Jämställdhetsplan och lönekartläggning

Enligt diskrimineringslagstiftningen ska alla arbetsgivare med fler än 25 anställda vart tredje år skriva en jämställdhetsplan med tillhörande lönekartläggning. Det är idag för få företag som anser detta vara en prioriterad uppgift att arbeta med trots lagstiftningen. Både planen och kartläggningen av lönerna ska tas fram i samverkan med Unionens medlemmar och de andra fackliga organisationerna på arbetsplatsen. Och även om arbetet ska samordnas från VD och HR är det chefen i linjen som har det operativa ansvaret.

Utgångspunkten för en bra jämställdhetsplan är en bred beskrivning av arbetsplatsens lednings – och lönepolitiska arbete. Det är avgörande för att veta vilka insatser som behövs. Eftersom planen ska följas upp och utvärderas krävs i många fall statistik som kan följas år från år för att kontrollera resultatet. Arbetet leds ofta från HR i samarbete med cheferna i linjen. Det är viktigt att involvera medarbetare och Unionens medlemmar i god tid i arbetet.

Vi på Unionen vill komma in tidigt i arbetet och samverka även i dessa frågor. Men vi ser en utveckling där detta arbete minskar på medlemmarnas arbetsplatser. Det är dessutom vår erfarenhet att aktivt arbete med årliga lönekartläggningar leder till färre tvisteförhandlingar. Så argumentet om att detta är ett arbete som tar tid vinner troligen arbetsplatsen i en god samverkan och färre förhandlingar.

### HA KOLL PÅ!

Lagar

- Diskrimineringslagstiftningen 2008:567

Läs!

- Lönekartläggning lönar sig [www.unionen.se](http://www.unionen.se)
- Lönelots [www.do.se](http://www.do.se)
- Unionen om likabehandling [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

### Kränkande särbehandling och diskriminering

Det gränslösa arbetslivet behöver utveckla mer av mångfald, tolerans och förmåga att göra olikheter till vår styrka. Arbetet med kränkande särbehandling och mot diskriminering blir ännu viktigare i det gränslösa arbetslivet. På Unionen arbetar vi generellt för likabehandling och mer öppna miljöer då det också ur affärsmässig synvinkel är det rätta. För dig som operativ chef lyfter vi här i detta avsnitt kränkande särbehandling och vikten av att upprätta handlingsplan mot diskriminering.

Kränkande särbehandling är återkommande ojusta eller negativa handlingar som riktas mot enskilda arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till att dessa personer ställs utanför arbetsplatsens gemenskap. Tillfälliga meningsmotsättningar, konflikter och problem med samarbetet bör i allmänhet ses som normala företeelser, såvida handlingarna inte syftar till att skada eller medvetet kränka en person. Arbetsgivaren är emellertid skyldig att se till att det inte förekommer på arbetsplatsen. Det betyder chefen i linjen ansvarar för att det inte förekommer. Om arbetsgivaren inte vidtar åtgärder finns möjligheter till skadestånd för den som blivit trakasserad. Det är i diskrimineringslagen som reglerna finns om att arbetsgivaren ska bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet.

Handlingsplanen mot diskriminering är ett viktigt dokument, men processen att ta fram planen är minst lika betydelsefull. De arbetsplatser som lyckas gör det till en del av det dagliga arbetet kommer troligen få stora konkurrensfördelar gentemot konkurrenten. Därför är det bra att så många som möjligt är delaktiga i processen för att höja kompetensen och starta nyttiga diskussioner på arbetsplatsen. Ett gott samarbete mellan arbetsgivare, arbetstagare och fackliga representanter lägger en bra grund för det fortsatta arbetet.

## HA KOLL PÅ!

Lagar

- Diskrimineringslagstiftningen 2008:456
- Arbetsmiljölagen om kränkande särbehandling 3.kap 2§
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter om kränkande särbehandling 1993:17

Läs!

- Rekrytera utan att diskriminera [www.tco.se](http://www.tco.se)
- Unionen om likabehandling [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

## Sjukdom och Rehabilitering

Det är lättare att rekrytera och behålla och utveckla befintliga medarbetare på arbetsplatser där de är friska, mår bra och där det finns bra rutiner för sjukdom och rehabilitering. De flesta av Unionens medlemmar är nöjda med sin arbetsmiljö, men belastningsskador och stress kopplat till arbetet är ökande arbetsmiljöproblem som ibland innebär sjukdom, sjukskrivning. Det ställer krav om bättre rutiner för rehabilitering. Detta är ett faktum sedan de nya reglerna om rehabkedjan som kom 2008. Som chef i linjen är det viktigt att uppmärksamma och följa tidiga tecken på ohälsa – innan det leder till sjukskrivning.

Rehabilitering är ett samlingsbegrepp för åtgärder av olika slag som ska hjälpa sjuka och skadade att återvinna bästa möjliga funktionsförmåga. Det chefen i linjen som ansvarar för det som ligger inom ramen för den arbetslivsinriktade rehabiliteringen oavsett hur sjukdomen uppkommit i samråd med medarbetaren. Det är även det operativa ledarskapet som ska göra förändringar om det behövs för att en medarbetare ska kunna

gå tillbaka till arbete eller för att förhindra en eventuell framtida sjuk-skrivning. HR är ett viktigt stöd i detta hänseende.

Försäkringskassan har i sin tur numera rätt till att begära av en medarbeta-re att hon/han lämnar ett utlåtande om arbetsgivaren till försäkrings-kassan med uppgift om de möjligheter som finns på arbetsplatsen att ta till vara medarbetarens arbetsförmåga. Rehabiliteringsansvaret inne-bär att arbetsgivaren ska göra allt som är möjligt för att medarbetaren ska kunna återgå i arbete när det gäller arbetslivsinriktad rehabilitering. Även från Unionens sida gör vi genom våra regionala arbetsmiljöombud arbetsplatsbesök i syfte att följa upp arbetsgivarnas ansvar och föra dia-log med det operativa ledningsansvaret på det här området. Finns det inte Unionen-klubb eller kollektivavtal på arbetsplatsen finns det alltid möjlighet för dig som chef att ha en dialog med Unionens regionala ar-betsmiljöombud för att hantera medlemmarnas rehabilitering så med-arbetare ska kunna komma tillbaka i arbete eller om det är nödvändigt hitta andra alternativ. Och då samtidigt teckna kollektivavtal så att det finns möjlighet att skapa en bred operativ ledningspolitik.

### HA KOLL PÅ!

#### Lagar

- Arbetsmiljölagen 1977:1160
- Socialförsäkringsbalken SFB 23§-47§
- Lagen om allmän försäkring (AFL); Lag (1962:381)
- Lag om sjuklön 1991:1047
- Offentlighets-och sekretesslag 2009:400
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter: ”Arbetsanpassning och rehabili-tering” samt ”Systematiskt arbetsmiljöarbete”

#### Läs!

- Om du misstänker arbetsskada, [www.unionen.se](http://www.unionen.se)
- [www.rehabverktyget.se](http://www.rehabverktyget.se)

## Företagshälsovård

I det gränslösa arbetslivet är hälsa och friskvård så mycket så mycket mer än just bara det. Det gränslösa arbetslivet har mer ett behov av Unionens breda ledningsarbete där det finns balans mellan arbetsliv och privatliv, kontroll och inflytande och framför allt en god arbetsmiljö.

Men för att ändå kunna hantera detta finns i princip ett obligatorium när det kommer till företagshälsovård enligt arbetsmiljölagen. Det står där att det företaget ska ”svara för att den företagshälsovård som arbetsförhållandena kräver finns att tillgå”. Det gränslösa arbetslivets konsekvenser uppvisar också att Unionens medlemmars arbetsförhållanden kräver det. Som ansvarig chef i linjen behövs det kunskap om företagshälsovårdens roll på just din arbetsplats. HR bär även här ett stort ansvar gentemot ledarskapet i cheferna. I många fall underlättar en bra företagshälsovård svåra beslut om rehabilitering och arbetsanpassning.

För chefen i linjen är det ett oerhört stöd som företagshälsovården kan ge och det ger medarbetare trygghet. Medverkan av företagsläkaren eller företagssköterskan är väsentlig för ledarskapet vid sjukskrivningar och rehabilitering. Företagshälsovård bör enligt Unionen finnas på alla arbetsplatser. Samtidigt saknas det ofta företagshälsovård på arbetsplatser där det saknas arbetsmiljöombud – och det är framför allt de mindre och medelstora företagen i det gränslösa arbetslivet som är utsatta. Denna brist på företagshälsovård på mindre och medelstora företag är oroväckande och kan gärna påtalas från chefen.

### HA KOLL PÅ!

#### Lagar

- Arbetsmiljölagen 3kap. 2§
- Förordning 2009:1423 om bidrag till insatser inom rehabilitering
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter: ”Arbetsanpassning och rehabilitering” samt ”Systematiskt arbetsmiljöarbete”

#### Avtal

- Kollektivavtal om företagshälsovård

#### Läs!

- Unionens riktlinjer Företagshälsovård [www.unionen.se](http://www.unionen.se)

## Utvecklingssamtal

På arbetsplatser där återkommande utvecklingssamtal förekommer mellan chef och medarbetare finns ett tydligt forum för att diskutera utbildnings- och utvecklingsfrågor. Det behovet kommer att bli ännu större i det gränslösa arbetslivet. Utvecklingssamtalet är ett samtal där du och din medarbetare talar om medarbetarens utveckling i företaget. Syftet är att ge förutsättningar för medarbetare att utvecklas i sitt arbete och att utveckla organisationen som helhet. Utvecklingssamtalet ska handla om hur varje individs arbete fungerat under året, hur de trivs, arbetsbelastning, relationer, utvecklingsmöjligheter och hur företagets utveckling förändrar kraven på deras och din avdelnings arbete. Samtalet ska också ta upp varje medarbetares egna tankar om sin utveckling på såväl kort som lång sikt, och avslutningsvis – vilka behov av kompetensutveckling medarbetaren har. För den som genomfört kompetensutveckling behöver samtalet handla om hur den nya kompetensen ska komma till sin rätt för både företaget och medarbetaren. Utvecklingssamtalet ska leda till en utvecklingsplan som dokumenteras och åtgärder som ni kommit överens om ska följas upp.

### HA KOLL PÅ!

Checklista inför utvecklingssamtalet:

- Tillbakablick
  - Vad har gått bra? Vad har gått mindre bra?
  - Vad har medarbetaren lärt sig?
  - Framtiden
  - Mål och planer
  - Ömsesidiga förväntningar
  - Kompetensutveckling
  - Krav, svårigheter, utmaningar
  - Behov på kort och lång sikt
  - Ladda ner en mall för utvecklingsplan på [www.unionen.se/chef](http://www.unionen.se/chef)
- Läs!
- Chefsboken [www.unionen.se/chef](http://www.unionen.se/chef)
  - Utvecklingssamtalet [www.unionen.se](http://www.unionen.se)



## Pension och försäkring

Som medarbetare på ett företag som har tecknat kollektivavtal, omfattas man av en pensionsförsäkring som din arbetsgivare betalar. Det betyder att man utöver den lagstadgade ålderspensionen även får ITP (individuell tjänstepension). Med ett kollektivavtal erbjuder ledarskapet medarbetare en av marknadens bästa och mest prisvärda tjänstepensionslösningar. Det är parterna på arbetsmarknaden som tillsammans förhandlar fram bra villkor till medarbetare som arbetar på företag med kollektivavtal till låga avgifter.

Utöver det omfattas medarbetaren av en tjänstegrupplivförsäkring (TGL) som lämnar ersättning vid dödsfall och trygghetsförsäkring vid arbetsskada (TFA). Det finns olika kollektivavtal som reglerar tjänstepension och vilket du har beror på vilket kollektivavtal som ditt företag tillhör.

### HA KOLL PÅ!

Lagar

- Socialförsäkringsbalken AvdE. Förmåner vid ålderdom

Avtal

- Omställningsavtalet
- Avtal om ITP och TGL

Läs!

- Handbok om föräkringar [www.ptk.se](http://www.ptk.se)

## Avslutning

Vi på Unionen är övertygade om att en stor utmaning i framtidens arbetsliv och för företagets konkurrenskraft är få VD och HR att sätta ledningsarbete och de mänskliga relationerna högre upp på agendan. Det är på arbetsplatser som präglas av öppenhet, god kommunikation och samverkan och som har en bra balans mellan kontroll och inflytande som det går att finna engagerade och involverade medarbetare.

Unionens medlemmar blir allt mer välutbildade och arbetslivet innehåll-

ler allt mer kvalificerade uppgifter. Unga människor vill dessutom vara en del av en kultur som uppmuntrar delaktighet och skapar inflytande. Ledarskapet med VD och HR i spetsen måste ta tillvara de mänskliga relationerna och gemensamt utveckla företaget där medarbetare kan utveckla sin fulla potential. Ledningsarbete måste vidgas och utgöras av mer än att enbart förhandla med facket nu och då, förvalta ledningssystem, certifieringar, kontrakt eller följa upp något annat affärssystem.

Vi är övertygade om att en svensk modell för ledarskap med kollektivavtalen som bas passar kommande generationer på arbetsmarknaden. Och vi hoppas härmed att både personalhandböcker och kollektivavtalen från och med nu används mer aktivt i ledningsarbetet. Det behövs både operativt ledningsarbete men också strategiskt. Unionens vägledning för bättre ledning är ett verktyg. Det börjar på toppen. Men det är många som ska hjälpas åt. Arbetet börjar på din arbetsplats där du befinner dig. Och det är du som VD, som representerar HR eller som är chef i linjen som är nyckelspelare.

## Bilaga 1 Utvecklingsavtalet

Här är ett utdrag av utvecklingsavtalet som för första gången tecknades mellan svenskt näringsliv, LO och PTK. Avtalet innebär på flera sätt stora möjligheter att utveckla organisationen och medarbetare genom att leda genom facklig samverkan. Det sker genom att utvecklingsavtalet ger förbättrade informationsmöjligheter, rätt att föra kontinuerlig dialog för dels kunna komma in tidigare vid strategiska beslut samt att kunna minska antalet MBL förhandlingar. Det ger också en möjlighet att använda arbetstagar konsulter. Hela utvecklingsavtalet går att beställa på [www.ptk.se](http://www.ptk.se) eller läsa i de flesta avtalstexter eller under ”lagar och avtal” på [www.unionen.se](http://www.unionen.se).

### Gemensamma värderingar

I det inledande stycket Gemensamma värderingar konstaterar parterna att effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft förutsätter en ständig utveckling inom alla funktioner och på alla nivåer i företaget samt att medbestämmandet bör utvecklas i praktiska och smidiga former. MBL och praktiska erfarenheter (§ 1) Medbestämmandelagen (MBL) gäller som grund för avtalet. Avtalet är att se som en påbyggnad av lagen men ger varje enskilt företag stora möjligheter att anpassa formerna för medbe-

stämmande (se §§ 8 och 9). En viktig grund för avtalet är de praktiska erfarenheter man redan haft av att tillämpa MBL. Samarbetsformer som fungerar väl bör behållas och utvecklas.

### Tre utvecklingsområden (§§ 2-5)

Utveckling och effektivisering av företagen är jämte tryggad sysselsättning frågor av gemensamt intresse för företag och anställda. För att ett företag skall bli framgångsrikt krävs utveckling på alla nivåer och inom alla funktioner. I avtalet behandlas tre områden:

- Arbetsorganisationen
- Teknik
- Ekonomi och resurser

### Arbetsorganisation (§ 3)

Omväxlande och utvecklande arbetsformer skall eftersträvas. De anställda bör få möjlighet att medverka i planering av det egna arbetet och stimuleras att aktivt delta i problemlösningar. Arbetsplatsträffar kan vara en lämplig form för utbyte av idéer.

### Teknik (§ 4)

Teknisk förnyelse, engagerande arbete, bra arbetsinnehåll och ökat ansvarstagande skall eftersträvas. Vid viktigare förändringar skall arbetsgivaren redovisa de konsekvenser som kan överblickas. Företaget skall också i så god tid som möjligt svara för att de anställda utbildas för de nya arbetsuppgifter som tekniken medför.

### Ekonomi och resurser (§ 5)

Insyn i företagets ekonomi bidrar till att de anställdas erfarenheter och kunskaper i olika frågor kan komma till nytta. De fackliga organisationerna skall ha insyn i företagets ekonomiska situation och planeringsarbete. Företagsledningen skall redovisa sin framtidsbedömning. Det är angeläget att alla anställda känner ansvar och får tillfälle att följa upp resultat på ett tillfredsställande sätt. Ekonomisk utbildning för de anställda bör därför främjas.

### Medbestämmandets former (§§ 6-8)

Formerna för samverkan och medbestämmande skall anpassas till förhållandena på arbetsplatsen. Organisation och arbetsuppgifter bör i så

hög grad som möjligt utformas så att beslut kan delegeras till de direkt berörda. Varje enskilt företag bör träffa överenskommelse om hur medbestämmande skall utövas. Därvid kan följande former komma ifråga:

### **Förhandlingar enligt MBL**

Fackliga företrädare medverkar på olika nivåer i företagets ordinarie organisation (linjeförhandling och linjeinformation).

### **Partssammansatta samarbets- och informationsorgan**

När medbestämmande utövas enligt de lokalt överenskomna formerna är kravet på primär förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL uppfyllt. De fackliga representanterna har dock rätt till skäligt rådrum och rätt att hänskjuta en fråga till MBL-förhandling.

Lokalt kan även beslutas om facklig medverkan i projekt. Även inom projekt kan skyldigheterna enligt MBL fullgöras.

### **Kontaktombud i mindre företag (§ 9)**

LO och PTK samt deras förbund åtar sig att aktivt verka för att kontaktombud eller motsvarande utses på arbetsplatser där lokala fackliga organisationer saknas. Det är viktigt att de anställda i sina arbetsuppgifter får utrymme för inflytande och ansvar, att den enskilde kan föra frågor vidare i linjen eller till den fackliga organisationen samt att medbestämmandet utövas i enkla och smidiga former.

### **Fackliga möten (§ 10)**

Fackliga medlemmar har rätt att på betald tid delta högst 5 timmar per år i fackliga möten på arbetsplatsen i frågor som rör den fackliga verksamheten vid företaget. Parterna skall komma överens om hur denna bestämmelse skall tillämpas. Möten skall förläggas så att minsta möjliga störningar inträffar i verksamheten. Normalt förläggas de utanför ordinarie arbetstid, varvid övertidsersättning betalas.

### **Koncerner m m (§ 11)**

I koncerner skall övergripande information lämnas till varje enskilt företag. Man bör komma överens inom koncernen om hur förhandlingar enligt MBL skall genomföras. De lokala arbetstagarorganisationerna bör utse en grupp företrädare med befogenhet att förhandla med koncernledningen. Fackliga representanter inom koncerner har rätt till betald

ledighet i skäligen omfattning för fackligt kontaktarbete. Sådan facklig verksamhet bör budgeteras för nästkommande verksamhetsår. Reglerna avser verksamhet inom landet. De gäller i tillämpliga delar även för företag med flera självständiga driftsenheter.

### Arbetslagarkonsult (§ 12)

Normalt bör man inom företaget bygga upp en facklig kompetens för medverkan i bedömningar av företagets ekonomiska situation och framtid. Särskilda insatser som konsultbistånd kan dock behövas i vissa situationer. De lokala arbetslagarorganisationerna har rätt att anlita en arbetslagarkonsult för särskilda uppdrag inför förestående förändringar som har väsentlig betydelse för företagets ekonomi och för de anställdas sysselsättning. Företaget svarar för skäliga kostnader för en sådan konsult. I andra fall kan de lokala parterna enas om att utse en arbetslagarkonsult. Även av företaget använda experter kan utnyttjas. En person som är arbetslagarkonsult i ett annat företag får inte utses utan särskilt godkännande. Reglerna om konsulter avser företag med minst 50 anställda. Även i företag med 25–50 anställda kan dock de lokala parterna enas om att utse en konsult.

### Arbetslivsforskning (§ 13)

Arbetsplatserna bör i största möjliga utsträckning stå öppna för arbetslivsforskning. Om arbetsgivaren eller den lokala arbetslagarorganisationen önskar att utomstående forskare skall få tillträde till arbetsplatsen för sådan forskning, skall förhandlingar tas upp. Kan parterna inte enas kan frågan hänskjutas till central förhandling eller till rådet för utvecklingsfrågor.

### Rådet för utvecklingsfrågor (§ 14)

Rådet för utvecklingsfrågor som bildats av SAF, LO och PTK skall följa och främja tillämpningen av avtalet samt behandla och ge rekommendationer till lokala eller centrala parter i frågor som hänskjuts till rådet (§ 16 mom 3). En skiljenämnd har utsetts för att avgöra vissa frågor (§ 15).

### Avtal om förslagsverksamhet

De avtal om förslagsverksamhet som finns är avsedda att stimulera de anställdas kreativitet och initiativ. Detta är en gemensam angelägenhet för företagsledningen och de lokala fackliga organisationerna. Chefernas ansvar och engagemang i förslagsverksamheten är mycket viktiga. Verksamheten bör anpassas till förhållandena i företaget och förslagen behandlas i så praktiska och decentraliserade former som möjligt.

Olof Palmes gata 17  
105 32 Stockholm  
08-504 15 000  
[www.unioner.se](http://www.unioner.se)

UNIONER