

Glasbranschföreningen • Installatörsföretagen • Ledarna
Maskinentreprenörerna • Måleriföretagen i Sverige • Plåt & Ventföretagen



Sätta lön enligt Ledaravtalet

*- en vägledning för dig som är
lönesättande chef*

Inledning

Detta material vänder sig till dig i din roll som lönesättande chef och är framtaget av Sveriges Chefsorganisation Ledarna tillsammans med Glasbranschföreningen, Installatörsföretagen, Maskinentreprenörerna, Måleriföretagen i Sverige samt Plåt & Ventföretagen.

Att sätta lön innebär att du ska bedöma, värdera och kunna förklara för dina medarbetare hur du resonerat. Du ska kunna motivera på vilka grunder du sätter lönen och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling.

I det här materialet får du vägledning inför lönesättningen.

Ta gärna del av verktyget "Vässa och förbered lönedialogen" vilket är tänkt att användas som ett komplement till detta informationsmaterial och som vänder sig till både lönesättande chef och medarbetare.

Att sätta lön

Att sätta lön och genomföra lönesamtal är en uppgift som gör ditt chefskap väldigt påtagligt. Du ska bedöma, värdera och kunna förklara för dina medarbetare hur du resonerat. Du ska kunna motivera på vilka grunder du sätter lön och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling.

Ansvar för lönesamtal och lönesättning har i större omfattning flyttats ut i organisationen. Att närmaste chef får ansvar för lönesättningen är en positiv utveckling, men för att kunna fullfölja uppgiften på ett bra sätt måste ansvaret följas av rimliga förutsättningar.

Som lönesättande chef behöver du bl.a. en lönepolicy, lönekriterier och riktlinjer för hur bedömningar och samtal ska gå till.

Alla medarbetare ska förstå:

- på vilka grunder löner sätts
- vad som bedöms
- hur bedömningen går till
- vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling



Dina förutsättningar som lönesättande chef

Lönepolicyn talar om hur lönesättningen ska användas i verksamheten. Den ska utgå från er affärs- eller verksamhetsidé, de övergripande målen och visa vad som är viktigt i er verksamhet.

Lönepolicy

För att lönepolicyn ska bli användbar förutsätts att den är väl känd av alla i organisationen.

Det finns inga formkrav som säger att den måste se ut på ett visst sätt eller bestå av ett visst antal sidor. Ett kortfattat men tydligt dokument ökar möjligheten att nå ut.

Exempel på frågor som kan besvaras av en lönepolicy:

- Vilka som sätter eller lämnar förslag till lön
- Hur insatser och uppnådda resultat belönas i företaget och vem som ska bedöma dessa
- Förutsättningar för lönerevision
- Vilka kriterier som gäller för bedömningen
- Hur föräldralediga och långtidssjuka ska hanteras

Lönekriterier

De kriterier du ska utgå från när du bedömer medarbetarna ska vara kopplade till det som är prioriterat i den egna verksamheten.

De kan exempelvis utgå från frågorna:

- Vad ska vi kännetecknas av för att bli uppskattade och framgångsrika?
- Vilka krav ställer det på medarbetarna?

Kriterierna kan vara gemensamma för hela verksamheten eller utarbetade för en del av verksamheten. För att lönekriterierna ska få någon betydelse krävs att de är förankrade och accepterade hos både medarbetare och chefer. Medarbetarna ska kunna omsätta dem till sitt eget arbete.

Att välja lönekriterier:

- Välj lönekriterier som är betydelsefulla för verksamhetens utveckling och resultat.
- Diskutera er fram till en gemensam syn på de olika kriteriernas betydelse och innebörd.
- Ta inte fram för många kriterier – det är sällsynt att allt är lika viktigt. Ofta kan tre till fyra kriterier vara rätt.

Först när medarbetaren förstår vad kriterierna innebär för det egna arbetet får dessa någon betydelse.

Lokala riktlinjer

För att underlätta löneprocessen på företaget kan parterna träffa ett lokalt tillämpningsavtal eller komma överens om lokala riktlinjer med en tidplan för när och hur mål-, uppföljningssamtal, lönedialog samt avslut av löneprocessen ska ske. Syftet är att anpassa löneprocessen till det egna företags förutsättningar.

Ditt mandat

Både du och den medarbetare som du ska lönesätta ska veta vilka befogenheter och mandat du har. Individuell lönesättning förutsätter engagemang, nära kontakt och fortlöpande dialog. Ansvar och mandat ska vara tydligt uttalat och känt av alla i verksamheten.

Fundera på: Hur kan du skapa förståelse och acceptans för lönekriterierna på din enhet?

Om din roll och ditt mandat över lönesättningen är otydligt tappar medarbetaren förtroendet för lönesättningen.

Tid att lära känna varje medarbetare

Hur ofta och med vilka intervall ni ska ha era utvecklings- och lönesamtal måste utgå ifrån verksamheten, arbetsuppgifterna och organisationen. Det väsentliga är att det finns en rimlig möjlighet för dig som chef att lära känna varje medarbetares kompetens, ambitioner och drivkrafter. Det är viktigt att du inte har fler medarbetare än att du kan avsätta tillräcklig tid för alla.

Att genomföra samtal med kvalitet tar tid, både att förbereda och genomföra. Hur många medarbetare en chef kan ansvara för varierar, men det är en bra fråga att diskutera och ta ställning till i den egna verksamheten.

Utbildning och stöd

Fundera på vilket stöd du behöver inför lönesamtalen. Din chef har ansvar för att du får det stöd och den kompetensutveckling som du behöver för att ha lönesamtal av hög kvalitet. Ställ krav och se till att du får det stöd du behöver! Interna stödfunktioner, till exempel en personalavdelning om sådan finns, kan vara till stor nytta.

Möjlighet att diskutera med andra chefer

Många chefer känner sig ensamma i rollen som lönesättare. Även om du som chef har ett uttalat ansvar för lönesättning kan du behöva samtala kring lönepolitik och bedömningsfrågor med din chef och med andra chefskollegor. Det ger er en möjlighet att lära av varandra och kan också leda till att ni kan utveckla er lönepolitik.

Fundera på: Vilka förutsättningar har du och vilka frågor behöver du driva i din verksamhet?

Lön - en ständigt pågående dialog

Hur förhåller sig lönesamtalen till andra samtal som du har med dina medarbetare? En förutsättning för att lönesättningen ska fungera är att du har en dialog med och ger feedback till dina medarbetare under hela året.

Vare sig du är nöjd eller inte nöjd med det dina medarbetare presterar så ska du tala om det direkt och inte spara all feedback tills det blir dags att utvärdera och sätta lön.

Samtalet där du meddelar ny lön är det sista i en kedja av samtal. Hur processen ser ut skiljer sig mellan olika verksamheter.

Ofta är utvecklingssamtalen en naturlig startpunkt och grunden för de andra samtalen. Det är ett framåtsyftande samtal, där ni diskuterar utveckling, framtid, kompetens, förutsättningar och prioriterar kompetensutveckling, mål och åtaganden.

Innan du presenterar en ny lön så kan ni ha ett samtal där ni följer upp och utvärderar medarbetarens resultat och prestationer, ett "förberedande lönesamtal". Om ni haft en kontinuerlig dialog under året så ska lönesamtalen inte behöva innehålla några överraskningar för någon av er.

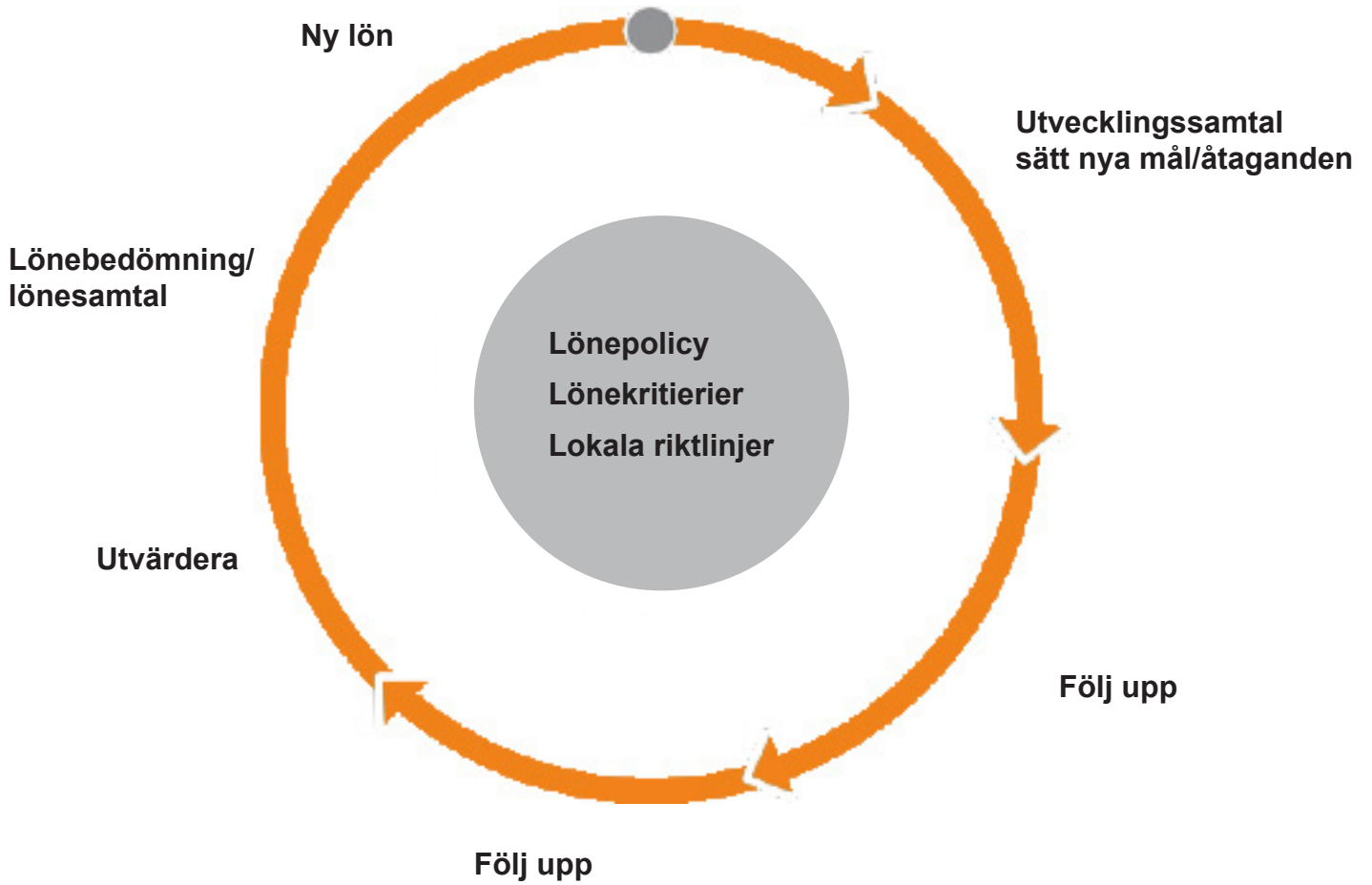
Utvecklingssamtal ska hållas minst en gång per år, och om lokala parter inte kommit överens om annat ska lönerevision ske den 1 april varje år.

Individuella revisionsdatum

Ett sätt att underlätta dina möjligheter att sätta fokus på varje medarbetare är att revidera lön löpande under året. Anställnings- eller födelsemånad kan fungera som revisionsdatum. Genom att sätta lön utifrån individuella tidpunkter blir kopplingen mellan individens insats, personliga utveckling och löneutveckling tydligare. Individens egna utveckling hamnar i fokus istället för jämförelsen med andra.

Som chef får du en jämnare arbetsbelastning och du kan lättare koncentrera dig på den medarbetare som är aktuell.

Om ni vill börja att tillämpa individuella löne-revisionsdatum måste detta först förhandlas med det lokala facket. Saknas lokalt fack får detta överenskommas direkt med den enskilde medarbetaren.



Bedömningen

Ett första steg är att bedöma uppdragets nuvarande krav och arbetsuppgifter och hur väl medarbetarens nuvarande lön speglar uppdraget, ansvaret och liknande befattningar på företaget/marknaden.

Bedöm uppdraget

Börja med att ringa in vad uppdraget innebär i fråga om arbetsuppgifter, ansvar, svårighetsgrad och komplexitet. Ta hjälp av frågorna nedan. Med hjälp av beskrivningen kan du bedöma vad som är ett rimligt löneläge för uppdraget.

- Vilka uppgifter och vilket ansvar innebär uppdraget?
- Har ansvaret och innehållet i uppdraget utvecklats/förändrats under perioden?
- Vilka krav på kompetens ställer det?
- Ställer det speciella krav på personliga egenskaper?
- Hur ser lönerelationerna ut internt i verksamheten?
- Hur lönesätts liknande uppdrag på marknaden?
- Hur svårt är det att rekrytera personer med rätt kompetens för uppdraget?

Bedömning av kompetens, resultat och prestationer

Nästa del handlar om medarbetaren, hur väl medarbetaren uppfyller de krav uppdraget ställer. Fundera på hur medarbetarens kompetensprofil ser ut i relation till uppdraget i arbetsgruppen? Gör en bedömning av individens hela

bidrag i verksamheten. Det innebär mer än det ni har formulerat i mål. Du ska bedöma medarbetarens sammanvägda bidrag i verksamheten, såsom resultat, prestationer och kompetens att hantera olika uppgifter och situationer.

Resultat som ekonomiska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen ska du också fånga upp sådant som inte är direkt mätbart, som kompetens, kvalitet eller beteenden.

För att du ska kunna bedöma medarbetarens kompetens och för att din medarbetare ska ha en rimlig möjlighet att utveckla rätt kompetens måste ni tillsammans definiera vilken kompetens som är viktig – i förhållande till den uppgift som ska lösas.

Vad är kompetens?

Ett sätt att beskriva kompetens är "en persons förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller en uppgift".

Enkelt uttryckt förmågan att göra ett bra jobb. Kompetens är något relativt och mycket mer än rena faktakunskaper. Det handlar om att veta, kunna och inte minst att vilja. I kompetens ligger alltså mycket mer än utbildning och erfarenhet, till exempel sådant som vilja och förmåga att utvecklas, engagemang, attityder och förmåga att samspela med andra.

Frågor att beakta

- Vilka styrkor respektive svagheter ser du?
- I vilka situationer tycker du att medarbetaren presterar bra/mindre bra?
- Hur väl har medarbetaren uppnått de mål som satts upp?
- Hur har medarbetaren presterat?
- Vilken kompetens bidrar medarbetaren med?
- Vad har medarbetaren i övrigt bidragit med i verksamheten?
- Hur bedömer du medarbetaren utifrån de lönekriterier ni har i verksamheten?
- Hur stor bedömer du att risken är att "tappa" medarbetaren – och vad blir konsekvenserna?

Sammanfatta din bedömning

Matcha bedömningen av medarbetaren med kravprofilen för uppdraget och ringa in ett ungefärligt löneförslag. Här kan det vara lämpligt att göra en avstämning ur diskrimineringsynpunkt.

Lönediskriminering - lagar att tänka på vid lönesättningen

Utöver era interna riktlinjer och dokument är det viktigt att tänka på att följande lagar också påverkar hur er lönesättning får ske. En viktig del i löneprocessen är att göra en avstämning ur diskrimineringsynpunkt och vidta eventuella åtgärder om dessa behövs.

1. [Diskrimineringslagen](#) – både löneprocessen och lönesättningen ska vara fria från diskriminerande inslag.
2. [Föräldraledighetslagen](#) – föräldralediga ska inte missgynnas, utan har rätt till lönesamtal och lönerevision utifrån sina senast kända prestationer.
3. [Förtroendemannalagen](#) – förtroendevalda ska inte få sämre villkor på grund av sitt uppdrag, och har rätt till viss betald ledighet för att utöva sitt uppdrag.
4. [Lag mot diskriminering av deltidsarbetande och arbetstagare med tidsbegränsad anställning](#) – du får inte tillämpa löne- och andra anställningsvillkor som missgynnar deltidsarbetande eller arbetstagare med tidsbegränsad anställning.

Före samtalet

Lönesamtalet kan ibland innebära flera samtal; ett förberedande samtal där ni utvärderar medarbetarens resultat och prestationer och ett samtal som innebär att förmedla ett slutligt lönebesked.

Oavsett om lönesamtalet sker i ett eller flera steg så är dina förberedelser avgörande för att samtalet ska bli bra.

Det är också viktigt att du som lönesättande chef har information om den medarbetare som ska lönesättas.

Vad kom ni överens om vid tidigare samtal?

Var du tydlig med vad din medarbetare skulle åstadkomma för att höja sin lön? Gå tillbaka till de anteckningar du gjorde vid förra lönesamtalet och anteckningar du förhoppningsvis har gjort löpande under året.

Sätt upp en målbild för samtalet

- Vad är din målsättning med samtalet?
- Fundera igenom frågor du vill ta upp.
- Vilket/vilka budskap vill du att medarbetaren ska ha tagit till sig när ni skiljs åt?

Vilken återkoppling vill du ge?

- Det som inte har fungerat – vad leder det till för konsekvenser?
- Vilka åtgärder behövs?
- Vad kan du som chef bidra med?
- Vad förväntar du dig av medarbetaren?

Vilka reaktioner kan du få?

- Fundera på hur du tror att din medarbetare kommer att reagera på din bedömning och ditt löneförslag. Det är lättare att möta starka reaktioner om du har förberett dig.
- Fundera också på vad som motiverar just den här medarbetaren – om du vet det? Lönen är ett verktyg för att utveckla och motivera dina medarbetare, men det finns andra saker som också spelar stor roll. Vi motiveras av olika saker, beroende på ålder, familjesituation, utbildning, karriärinriktning och så vidare.

Sammanfatta din motivering

- Fundera igenom hur du ska motivera ditt löneförslag och vilka argument du behöver.

Förbered det praktiska

- Hur kan du skapa bra förutsättningar för samtalet?
- Planera tid och rum så att ni kan sitta ostörda.
- Förbered din medarbetare och överlämna eventuellt material.

Under samtalet

Se till att vara väl förberedd inför lönesamtalet. Alla samtal går bättre om du har tänkt igenom vad du vill säga. Du ska kunna motivera och tydligt beskriva varför lönen blev som den blev.

Klargör syftet med lönesamtalet

Förbered hur du ska inleda samtalet. Börja med att klargöra syftet med samtalet. Lönesamtalet ska handla om lön och den utvärdering som ligger till grund för lönen.

Stå för din bedömning

När du bedömer resultat kommer du att väcka känslor. Som chef ska du stå för din bedömning oavsett vilken reaktion du möter. Lyssna, men gå inte in i diskussion. Det är svårt att möta en medarbetares besvikelse. Stå för dina åsikter och bedömningar, men respektera att andra inte delar dem.

Dras inte med i starka reaktioner

Förbered dig extra noga inför ett svårt samtal. Om du möts av starka reaktioner, försök att hålla dig lugn och saklig även om du blir arg och besviken. Lyssna på medarbetaren och undvik att prata för mycket själv.

Undvik skvaller och prat om andra

Prata aldrig om andras löner. Lönesamtalet handlar bara om medarbetaren och om dig som chef, inte om andra.

Missnöjd medarbetare

Om medarbetaren är missnöjd kan det vara svårt att få personen att känna sig nöjd igen. Ibland kan det vara bättre att följa upp vid ett annat tillfälle och då diskutera på vilka sätt medarbetaren kan höja sin lön.

Gör kraven tydliga

Som chef måste du kunna ge medarbetaren möjligheter för framtiden. Du ska kunna förmedla vad medarbetaren ska uppnå eller förbättra för att få högre lön. Det är förståelsen för vad som kan göras bättre som leder till utveckling. Försök att förmedla ett sammanhang där medarbetarens roll i företaget blir tydlig. Gör kraven konkreta och begripliga.

Skriv ner det ni kommer överens om

Vad tydlig med dina förväntningar. Bestäm tid för eventuell uppföljning.

Efter samtalet

Vad bör du tänka på efter samtalet?

- Håll överenskommelser
- Dokumentera, och se till att båda parter får ta del av det
- Hör av dig, följ upp, undersök hur det går
- Respektera att samtalet är förtroligt

Ge kritik på ett bra sätt

Dialogen kring medarbetarens resultat och kompetens innebär att du ska ge och ta emot både positiva och negativa omdömen.

Särskilt negativ kritik kan vara svårt att hantera på ett konstruktivt sätt. Men för att samtalet ska leda till utveckling måste du våga uttrycka känslor och värderingar. Din ärliga kritik ger medarbetaren möjlighet att utvecklas.

En förutsättning för att dialogen ska bli framgångsrik är att ni båda känner till och accepterar hur resultat ska mätas eller bedömas och att det är tydligt vad som påverkar löneutvecklingen. Här är några tips på hur du kan förbereda dig och vad du kan tänka på när du ska ge eller ta emot konstruktiv kritik.

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar
- Kritisera beteende, inte person
- Använd "jag-budskap", jag tycker att ..., jag upplever att...
- Förstärk det som är positivt, förutsatt att du kan vara ärlig
- När du ger negativ kritik, följ upp med konkreta förslag på åtgärder som kan innebära utveckling och förbättring
- Ställ följdfrågor för att kolla att du uppfattat den andre rätt
- Uppmuntra förslag till förbättringar
- Lyssna aktivt



Svåra situationer

Vad gör du när en värdefull medarbetare hotar med att sluta på grund av missnöje med den löneökning du erbjuder?

Det är sällan klokt att övertala en medarbetare att stanna kvar. Den som hotar med att sluta har förmodligen redan börjat ställa in sig på att byta jobb. Har du någon/ några medarbetare som du är särskilt rädd om – tala då om att du värdesätter dem. Kort sagt – försök förebygga problemet.

Det finns inga pengar

Det kan vara svårt att hålla motivationen uppe hos duktiga medarbetare när du inte har möjlighet att belöna i pengar. Det viktigaste för dig som chef är att tala om att du ser individens goda prestationer även om du inte kan matcha det lönemässigt!

Det du kan fundera på är om det finns andra sätt att belöna än med pengar. I bedömningen av vad som är attraktiva anställningsvillkor ingår också andra faktorer än de materiella som lön och förmåner.

Vi har olika syn på vad som är en förmån eller belöning, ofta beroende på var vi befinner oss i livet. Det beror till exempel på arbetssituation, familjesituation, karriärinriktning och lönenivå. Småbarnsföräldern som har fullt sjå med att få ihop arbete och familjeliv värdesätter förmodligen större flexibilitet i arbetstider och var arbetet ska utföras. En ung, ensamstående karriärist kanske prioriterar större inflytande, utbildning eller att arbeta med vissa uppgifter.

Som chef är det omöjligt att gissa vad som är belöning för varje individ. Det du bör göra är att ta upp en dialog med din medarbetare om vad som kan vara av intresse för just henne eller honom.

Några exempel på värden som har visat sig ha stor betydelse är:

- Anställningstrygghet
- Flexibla arbetstider
- Möjlighet att arbeta hemifrån
- Företagskultur
- Utvecklings- och karriärmöjligheter
- Ledarskap
- Möjlighet att påverka

Kontakt

Glasbranschföreningen

08-453 90 70

www.gbf.se

Installatörsföretagen

08-762 76 00

www.installatorsforetagen.se

Ledarna

0200-87 11 11

www.ledarna.se

Maskinentreprenörerna

08-762 70 65

www.me.se

Måleriföretagen i Sverige

010-484 95 00

www.maleriforetagen.se

Plåt & Ventföretagen

08-762 75 85

www.pvforetagen.se