

Ledaravtalets tillämpning i praktiken

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Livsmedelsföretagen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

LEDARAVTALET	SID 3
LÖNEPROCESSEN OCH LÖNEKRITERIER	SID 4
DE LOKALA PARTERNAS SAMVERKAN	SID 6
DIALOGEN CHEF - MEDARBETARE	SID 7



LEDARAVTALET

Företagens övergripande målsättning är att vara lönsamma. Hållbar lönsamhet bygger i sin tur på effektivitet, förnyelse och anpassningsförmåga. Det kräver en genomtänkt affärsidé och personalpolitik samt en tydlig lönebildning som premierar goda prestationer.

Ledaravtalet innebär att lönebildningen ska ske lokalt. Det gör det möjligt att ta hänsyn till de speciella förhållanden som råder på varje enskilt företag. Ledaravtalet innehåller inte några generella tillägg eller pottor att fördela. Avtalet ges i stället konkret innehåll i det enskilda företaget, av företagsledningen, chefer och de lokala företrädarna för Ledarna. Syftet med avtalsmodellen är att tydligt koppla lönesättningen dels till individens uppdrag, utveckling och prestation och dels till verksamhetens behov och förutsättningar. Konstruktionen förutsätter en genomtänkt löneprocess och lokala diskussioner om hur avtalet ska tillämpas.

Unga medarbetare och chefer ser ofta positivt på en väl fungerande lönedialog. Arbetet med lönebildningen kan därför innebära en fördel vid rekrytering till företaget

Denna skrift har som ambition att ge er lokala parter, dvs. företaget och Ledarnas lokala företrädare, ett underlag för hur ni praktiskt kan gå till väga.

De gråmarkerade blanketter som ni ser i denna broschyr hittar ni på våra hemsidor www.li.se respektive www.ledarna.se.

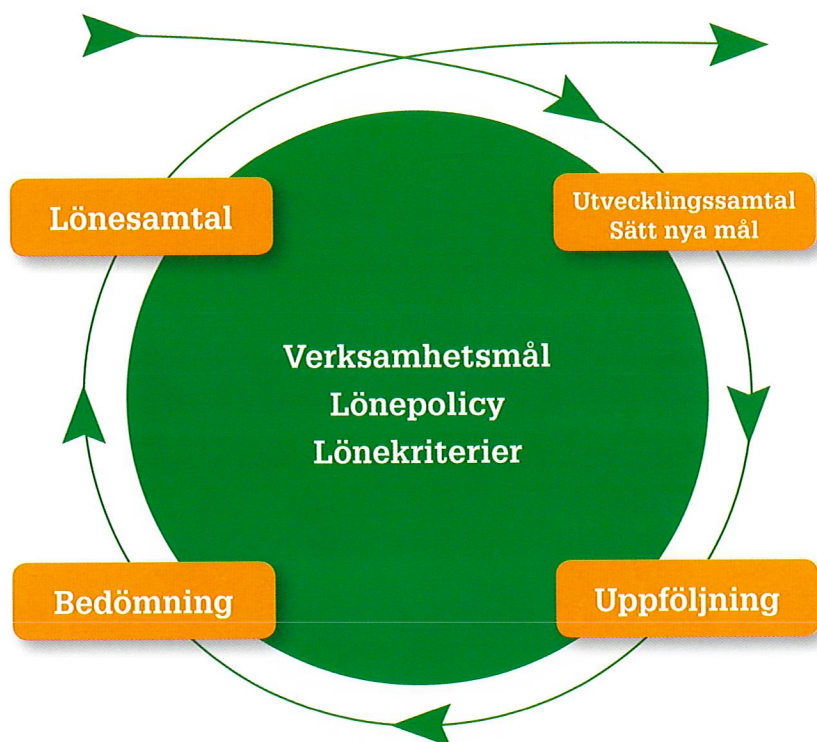
Anna Nordin
Livsmedelsföretagen

Leif Nordin
Ledarna

1. LÖNEPROCESSEN OCH LÖNEKRITERIER

1.1 Löneprocessen

En väl fungerande individuell lönesättning förutsätter ett strukturerat arbete med chefsdialoger och kontinuerlig uppföljning under året. Det bör rimligen finnas en koppling från utvecklingssamtalet fram till lönebeskedet. Bilden nedan åskådliggör hur en sådan process kan se ut.



Utvecklingssamtalet

Utvecklingssamtalet blickar framåt. Det gäller förväntningar, krav på förmågor och önskemål om visst betende. Vad ska göras? Hur ska det göras? Vilket stöd behövs för det? Vilka förutsättningar behöver ges? Här kan också individuella mål sättas upp.

Se sidan 7.

Uppföljningsmöten

Regelbundna avstämningar är viktiga. Mycket kan ha förändrats sedan utvecklingssamtalet. Konjunktursvängningar, marknadspåverkan, sjukdom eller omprioriteringar är några faktorer som kan göra att tidigare mål och önskemål förändrats. Dessutom underlättar avstämningar chefens arbete att kontinuerligt se medarbetarens insats för att vid lönesättningen kunna göra en heltäckande bedömning.

Bedömning och lönesamtal

Om utvecklingssamtalet var framåtblickande så är lönesamtalet bakåtblickande. Här summeras det gångna året och diskuteras uppfyllandet av mål och förväntningar. Chefen kan också välja att redan här framföra den nya lönen. Alternativ tas det upp i ett senare "lönebeskedssamtal".

Se sidan 8.

1.2 Lönekriterier

Löner ska sättas så att de bidrar till företagets framgång och de bör därför kopplas till företagets övergripande mål. Även verksamhetens framgångsfaktorer, dvs. det som företaget eller enheten kännetecknas av för att bli konkurrenskraftigt och lönsamt, påverkar lönerna.

Verksamhetsmålen och framgångsfaktorerna kopplas samman med lönesättningen genom lönekriterierna.

Lönekriterier brukar utformas med följande utgångspunkter:

1. Arbetets innehåll (exempelvis: krav på erfarenhet, kunskap, arbetsvillkor, ansvar).
Svårare och strategiskt viktigare arbete ger ofta högre ingångslön. Störst lönepåverkan har förutsättningarna för arbetet följaktligen vid anställningstillfället och vid erhållande av ny tjänst eller nya arbetsuppgifter.
2. Prestation (exempelvis: resultat, förmågor, ansvarstaganden, beteenden).
Prestation rör det faktiska utförandet av arbetsuppgifterna, det som vanligtvis diskuteras i ett lönesamtal. Kriterier som avser prestation kan vara t.ex. problemlösningsförmåga, förmågan att ta ansvar, kreativitet, flexibilitet, lednings- och samarbetsförmåga. I checklistan hittar ni några tips på vad ni bör tänka på innan ni väljer lönekriterier.
3. Marknadspåverkan (exempelvis utbud och efterfrågan, regionala löneskillnader).

För att bli användbara kan lönekriterierna behöva brytas ned till enhetsnivå.

Bra att veta om lönekriterier

- De ska fånga upp arbetets samtliga aspekter
- De ska vara kommunicerade med medarbetarna
- Det ska finnas tydliga definitioner över innebörden
- Definitioner bör kunna anpassas till varje enhet
- Kriterierna får varken direkt eller indirekt missgynna någon grupp

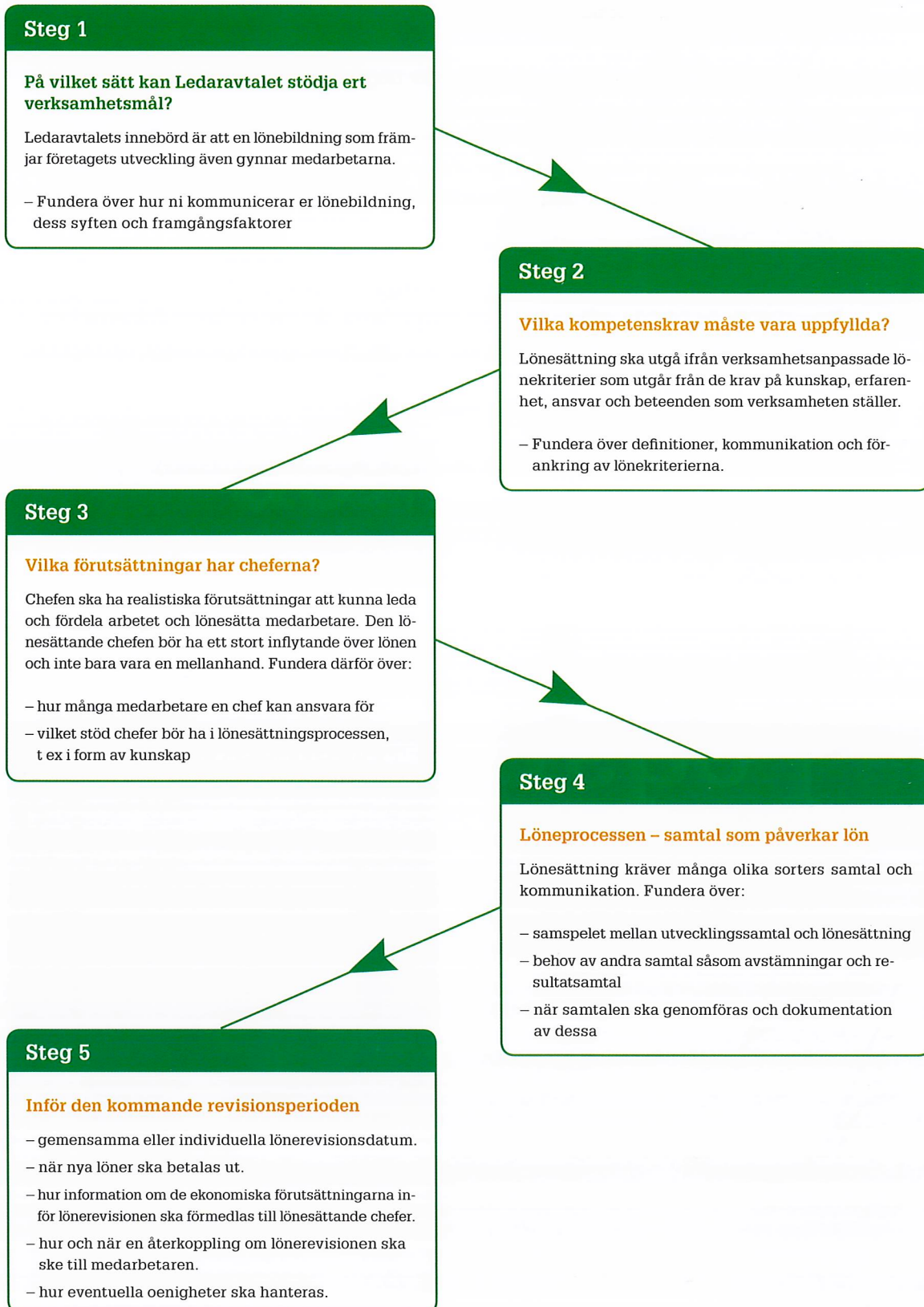
Bra att veta om lönepolicy

I en lönepolicy kan företaget samla all dokumentation och information som styr lönesättningen. Förslagsvis kan lönepolicyn innehålla information om:

- vad som påverkar lönen
- lönekriterier
- marknadens påverkan
- vad som gäller vid byte av tjänst eller vid nya andra arbetsuppgifter
- vad som gäller när man inte är överens
- om fackens roll
- revisionsdatum
- lönekartläggning
- hantering av föräldralediga

2. DE LOKALA PARTERNAS SAMVERKAN

Företaget och Ledarnas lokala företrädare för en dialog om hur Ledaravtalet ska tillämpas. Följande frågor bör klargöras i de partsgemensamma diskussionerna och dokumenteras:



3. DIALOGEN CHEF - MEDARBETARE

3.1 Sätta mål

Tydliga och relevanta mål identifierar vad varje medarbetare förväntas uppnå. De individuella målen bör utgå från målen för företaget eller enheten. De kan vara mätbara, exempelvis att öka försäljningen eller tillverkningen med ett visst antal. Det kan också röra sig om beteenden som att arbeta mer självständigt, mer servicemedvetet eller annat. Målen sätts i dialog med medarbetaren. En bra modell är den så kallade SMART-metoden:

- S - Specifika
- M - Mätbara
- A - Acceperade
- R - Realistiska
- T - Tidsatta

Identifiera företagets mål och framgångsfaktorer

– Företagets övergripande mål och framgångsfaktorer är utgångspunkten för de mål ni ska sätta
– Om ni har uttalade lönekriterier i företaget – diskutera vad de innebär så att medarbetaren omsätta dem till sitt eget arbete.

Mål och framgångsfaktorer
Vilka är de övergripande målen för företaget/enheten?

Framgångsfaktorer är de faktorer ni ska kännetecknas av för att bli konkurrenskraftiga
Vilka är era framgångsfaktorer?

Lönekriterier
Vilka krav ställer målen och framgångsfaktorerna på medarbetarna – vilka belöningar ska belönas?

1) Vilka lönekriterier gäller?
2) Vad innebär de?
3) Finns speciella kriterier för chefer?

Sätt mål

Att tänka på när ni ska formulera mål...

Prioritera
Välj ut ett par, max tre områden som är mest prioriterade.

Realistiskt
Entusiaster vill ibland förändra mycket – helst på en gång. Visar sig målet vara realistiskt försvinner entusiasmen. Det kan bero på att målet är fel eller för högt satt, tiden för kort o.s.v. Tänk igenom vilka hinder som finns för att nå målet, hur det ska gå att nå, vilka resurser som behövs.

Olika karaktär
Ekonomska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen är det viktigt att också beakta sådant som kompetens, kvalitet eller kundtillfredsställelse. Det kan t.ex. handla om beteende, samarbete eller ledarskap. Sådana faktorer är svårare att formulera som ett mål, men kan formuleras som ett åtagande. Diskutera också hur ni ska bedöma det.

Målen kan också ha olika karaktär. De kan vara kopplade direkt till ett resultat som ska uppnås, men de kan också handla om att individen ska utveckla en viss kompetens för att klara nuvarande eller nya uppgifter.

Olika svåra att nå
Mål kan ha olika karaktär och tyngd. Ett mål som är svårt att nå bör väga tyngre än ett mål som är lätt att uppnå. Det finns också en skillnad i hur betydelsefullt målet är för verksamheten som helhet dvs. hur stor betydelse målet har för resultat, förnyelse och utveckling. En idé kan vara att redan då ni sätter upp målet diskutera hur utmanande målet är.

Uppföljning
Redan när ni formulerar målen måste ni klara ut när uppföljning ska ske och hur de ska utvärderas. Det är också viktigt att gå igenom vilka kriterier som ligger till grund för bedömning av arbetsprestationer och resultat.

3.2 Uppföljning

Regelbundna avstämningar är viktiga. Mycket kan ha hänt sedan utvecklingssamtalet, se sid 4.

3.3 Bedömning av prestationer

Före lönesamtalet ska både chef och medarbetare förbereda sig genom att tänka igenom medarbetarens prestation under aktuell period.

Prestationsbedömningen avser hur individen utfört sitt arbete. Här nedan redovisas två förslag på hur sådana bedömningar kan se ut:

Alternativ 1

Lönesättande chef funderar igenom hur medarbetaren uppfyllt uppsatta mål. Bedömningen fogas in i en tänkt eller nedskrivna skala där åtminstone tre nivåer finns. Utvärderingen tas sedan upp i lönesamtalet. Beskedet om ny lön är en sammantagen bedömning av hela prestationen.

Utvecklingsbehov

**Motsvarar
förväntningarna**

**Överträffar
förväntningarna**



Alternativ 2

Det andra alternativet är en mer genomarbetad version av det första. I underlaget presenteras både kriterierna med sina definitioner och bedömningsintervallerna. På så sätt kan den lönesättande chefen dela ut underlaget innan lönesamtalet så att båda parter kan förbereda sig.

Exempel:

Kriterium	Utvecklingsbehov	Motsvarar förväntningarna	Överträffar förväntningarna
Ledarskap Förmåga att entusiasmera och utveckla medarbetare. Genomförande och kvalitet på utvecklings-samtal, etc	Ny som chef. Behöver träning i att genomföra chefsdialog med medarbetare	—	—
Kreativitet Förmåga att hitta lösningar. Helhetsperspektiv	—	—	Stark förmåga att se nya lösningar på gamla problem. Tänker utanför ramarna
Resultat Förmåga att uppnå mål och resultat. Ser - uppfattar - agerar.	—	Tar snabbt tag i sådant som behöver göras. Brist på erfarenhet kompenseras av gott engagemang	—



3.4 Lönesamtalet

Vid lönesamtalet lägger chefen fram sitt förslag till ny lön.

Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning för den period som gått. Sådana faktorer kan delas upp i dels vad arbetet innebär, dels hur arbetet utförts.

VAD – uppdrag och ansvar

I uppdrag och ansvar ingår de krav nuvarande arbetsuppgifter ställer. Det gäller bland annat omfång och komplexitet. Vilka kunskaper/vilken formell kompetens behövs? Bedömningen ger vägledning till lönespannet för liknande befattningar på marknaden.

HUR – kompetens och prestation

Hur uppfyller individen de krav som uppdraget ställer? Exempelvis när det gäller ledarskap, engagemang, initiativförmåga och mångsidighet.

Som chef är det viktigt att kunna motivera sina beslut. Dessa bör vara i samklang med överenskomna mål, förväntningar och lönekriterier.

Samtalet kan av båda parter ibland upplevas som känsligt. Det gäller därför att se till att onödiga orosmoment är undanröjda. Underlag som ges i förväg är ett sådant steg.

Utvärdering och lönebedömning

Dialogen avslutas med att ni diskutera kn. Att följa upp målen/åtagandena är viktiga delar. Det finns också andra faktorer som påverkar lönen. Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning för den aktuella perioden.

Sammanvägd bedömning för perioden fr o m _____ t o m _____

VAD – Uppdrag och ansvar

Den första delen handlar om uppdragets nuvarande krav och arbetsuppgifter, vad uppdraget innebär i det dagliga t a. ansvar, omfattning och komplexitet. Vilka krav på kompetens ställer uppdraget? Bedömningen av uppdraget och ansvar ger vägledning till lönespannet för liknande befattningar på marknaden.

- Har det ansvar och innehåll i uppdraget utvecklat under perioden?
- Har lönesatta liknande uppdrag på marknaden?
- Har den lönesattensens utlostand i verksamheten?
- Har avskilt är det att rekrytera personer med den här kompetensen?
- Ställer uppdraget speciella krav på personlig förmåga?

Nuvarande lön i förhållande till uppdrag, ansvar och liknande befattningar på företaget/marknader:

Låg _____ Medel _____ Hög _____

Kommentar: _____

HUR – Prestationer och kompetens

Den andra delen handlar om hur individen uppfyller de krav uppdraget ställer. Här är det viktigt att göra en bedömning av individens totala bidrag till verksamheten. Det kan innebära mer än det så kallade i mål. Några exempel kan handla om ledarskap, specialkunskaper, initiativförmåga eller mångsidighet.

- Vilka resultat har uppnåtts under perioden?
- Vilka prestationer har individen gjort under perioden?
- Vilken kompetens bidrar individen med i verksamheten?
- Vad har individen i övrigt bidragit med i verksamheten under perioden?
- Bedömning av ledarförmåga

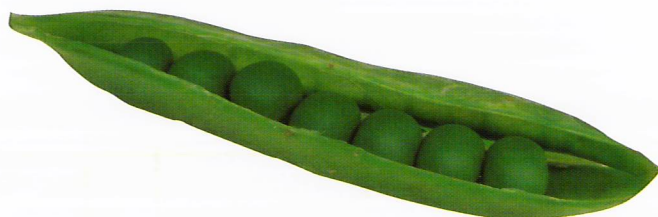
Bedömning av sammanvägt bidrag i verksamheten, kompetens, resultat och prestationer:

Utvärderingsbidrag (Definition) _____ Motvarant (Kvalitetstingarna) _____ Övertillat (Skrivningarna)

Överenskommenhet om ny lön _____

Ny lön _____ Gäller fr o m _____

Ny lön presenterad och motiverad den _____



Att tänka på vid själva lönesamtalet:

- 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 kontrollera att du uppfattat den andra rätt
- Låt båda parter i dialogen komma med förslag till förbättringar
- Lyssna aktivt, använd din inlevelseförmåga för att förstå den andre
- Visa intresse och respekt genom att ta dig tid och ställa frågor
- Sammanfatta vad ni kommit överens om i slutet av samtalet





Identifiera företagets mål och framgångsfaktorer

- Företagets övergripande mål och framgångsfaktorer är utgångspunkten för de mål ni ska sätta upp.
- Om ni har uttalade lönekriterier i företaget – diskutera vad de innebär så att medarbetaren kan omsätta dem till sitt eget arbete.

Mål och framgångsfaktorer

Vilka är de övergripande målen för företaget/enheten?

Framgångsfaktorer är de faktorer ni ska kännetecknas av för att bli konkurrenskraftiga och lönsamma. Vilka är era framgångsfaktorer?



Lönekriterier

Vilka krav ställer målen och framgångsfaktorerna på medarbetarna – vilka kompetenser och beteenden ska belönas?

- 1) Vilka lönekriterier gäller?
- 2) Vad innebär de?
- 3) Finns speciella kriterier för chefer?

Behov av utveckling

Nästa steg är att, utifrån övergripande mål och framgångsfaktorer, prioritera arbetsuppgifter, ansvarsområden samt identifiera kompetens- och utvecklingsbehov.

1. Prioriterade arbetsuppgifter eller ansvarsområden:

2. Krav på kompetens för befattningen:

3. Behov av kompetensutveckling:

Exempel på kompetenser:

Förmåga att leda och utveckla medarbetarna

Utvecklar medarbetarna, skapar engagemang, målmedvetenhet. Kan ge beröm och konstruktiv kritik. Kan anpassa ledarskapet efter varierande krav och situationer.

Handlingskraft och nytänkande

Tar itu med saker på ett konstruktivt sätt. Arbetar självständigt med att lösa problem. Angriper problem på ett kreativt sätt, hittar nya lösningar.

Förmåga att samspela med andra

Fungerar mänskligt och yrkesmässigt tillsammans med kunder, medarbetare och ledning. Bidrar till ett lärande klimat, delar med sig av kunskap. Utvecklar, upprätthåller och utnyttjar kontakter och nätverk.

Flexibilitet

Användbar, mångsidig, flexibel. Bidrar på olika sätt i verksamheten och använder sin kunskap i olika situationer. Kan lära om och ge sig i kast med nya arbetsuppgifter.

Affärsmässigt

Tänker affärsmässigt. Ser konsekvenserna av sitt handlande, gör kloka avvägningar och bedömningar.

Ansvarstagande

Känner ansvar för arbetsuppgifterna och verksamheten. Lever som han/hon lär och är ett föredöme. Har känsla för etik, visar omdöme, hänsyn och repekt.

Sätt mål

Att tänka på när ni ska formulera mål...

Prioritera

Välj ut ett par, max tre områden som är mest prioriterade.

Realistiskt

Entusiaster vill ibland förändra mycket – helst på en gång. Visar sig målet vara orealistiskt försvinner entusiasmen. Det kan bero på att målet är fel eller för högt satt, tiden för kort o.s.v. Tänk igenom vilka hinder som finns för att nå målet, hur det ska gå att nå, vilka resurser som behövs.

Olika karaktär

Ekonomiska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen är det viktigt att också beakta sådant som kompetens, kvalitet eller kundtillfredsställelse. Det kan t.ex. handla om beteende, samarbete eller ledarskap. Sådana faktorer är svårare att formulera som ett mål, men kan formuleras som ett åtagande. Diskutera också hur ni ska bedöma det.

Målen kan också ha olika karaktär. De kan vara kopplade direkt till ett resultat som ska uppnås, men de kan också handla om att individen ska utveckla en viss kompetens för att klara nuvarande eller nya uppgifter.

Olika svåra att nå

Mål kan ha olika karaktär och tyngd. Ett mål som är svårt att nå bör väga tyngre än ett mål som är lätt att uppnå. Det finns också en skillnad i hur betydelsefullt målet är för verksamheten som helhet dvs. hur stor betydelse målet har för resultat, förnyelse och utveckling. En idé kan vara att redan då ni sätter upp målet diskutera hur utmanande målet är.

Uppföljning

Redan när ni formulerar målen måste ni klara ut när uppföljning ska ske och hur de ska utvärderas. Det är också viktigt att gå igenom vilka kriterier som ligger till grund för bedömning av arbetsprestationer och resultat.

Formulera medarbetarens mål, följ upp och utvärdera

Använd ett blad per mål/åtagande. Använd också bladet för att följa upp och utvärdera.

<p>Det här ska jag uppnå Beskriv målet i form av resultat och när det ska vara genomfört:</p> <p>Handlingsplan – Det här ska jag göra Beskriv vad du ska göra för att nå målet, vilka aktiviteter:</p> <p>Behov av resurser – Det här behöver jag för att nå målet Kompetensutveckling, tid, ekonomi, personal:</p> <p>Utvärdering Så här ska min prestation utvärderas/mätas:</p>	<p>Uppföljning</p>
--	---------------------------

