



LÖNSAM LÖNESÄTTNING

Sätt rätt lön

Innehållsförteckning

INLEDNING	5
LÖNEPOLICY	10
MOTIVERA MED LÖN	16
BEFATTNINGSVÄRDERING; EN BAS FÖR LÖNEDIFFERENTIERING	20
MÅL - RESULTAT - LÖN	24
LÖNESAMTAL	29
LÖNESTATISTIK OCH MARKNADSLÖN	33
ATT ARBETA MED LÖNESÄTTNING	35

I de tjänstemannaavtal som träffades med Unionen 2013 har individgarantin ersatts med Den Förstärkta löneprocessen. Avsikten är att uppnå en mer företags- och medarbetarnära lönebildning. De lokala parternas ansvar för lönesättningen kommer därigenom att öka.

Inget företag är det andra likt. För att lönesättningen ska fungera smidigt och ge fördelar för såväl arbetsgivaren som för medarbetaren måste löneprocessen utvecklas utifrån det egna företagets förutsättningar.

I detta arbetsmaterial beskriver vi de grundläggande momenten i lönesättningen. Det första kapitlet knyter direkt an till avtalstexten om "förstärkt löneprocess", medan de följande kapitlen mer generellt utvecklar viktiga delar i en bra lönesättningsprocess. Här finns konkreta råd, erfarenheter och kommentarer som vägledning för företagen.

TransportGruppen förstärker samtidigt utbildningsverksamheten i lönesättningsfrågor och annan stödjande service till medlemsföretagen. På www.transportgruppen.se finns alltid aktuell information.

Peter Jeppsson

VD

Inledning

Vi har valt att sätta rubriken Lönsam lönesättning på denna serie av skrifter som syftar till att ge vägledning och inspiration för att utveckla lönesättningen. För att lönesättningen verkligen ska bidra till utveckling och effektivisering av verksamheten så måste den vara "lönsam" för såväl arbetsgivaren som för den anställde.

Avtalstexten om "förstärkt löneprocess" syftar till att skapa möjligheter för att utveckla lönesättningen. Själva avtalstexten är allmänt hållen som en vägledning för utformningen av en företags- och individanpassad lönesättning och bygger på de centrala fundament som behöver finnas på plats.

CHECKLISTA

Att tillämpa avtalsbestämmelsen om så kallad förstärkt löneprocess ställer krav på vissa förutsättningar som gäller både för företagsledning, chefer, medarbetare och fackliga företrädare. Utan att ha dessa förutsättningar på plats är det svårt eller omöjligt att tillämpa och dra avsedd nytta av den förstärkta löneprocessen fullt ut.

Nedanstående checklista kan användas som en "test" på om förutsättningarna finns eller om någon annan åtgärd behöver vara på plats innan man ger sig i kast med den arbetsprocess som ligger till grund för den förstärkta löneprocessen.

Skalan är en vanlig betygsskala;

5 = mer än väl uppfylld

4 = uppfylld

3 = uppfylld med viss tvekan

2 = knappast uppfylld

1 = inte alls uppfylld

En samlad bedömning av alla frågor med resultat 3-5 är nödvändigt för att den förstärkta löneprocessen ska kunna införas och fungera över tid.

Helst ska resultatet vara 4-5.

Har man 1:or eller 2:or är det nödvändigt att dessa delar först åtgärdas innan man går vidare med den förstärkta löneprocessen.

PÅSTÄENDE

1 2 3 4 5

Det finns en skriftlig lönepolicy som är tydligt kopplad till företagets affärsplan/ verksamhet					
Lönepolicyn är väl känd av chefer och medarbetare					
Det finns en grundläggande och systematisk värdering av befattningars svårighet (arbetsvärdering)					
Företagsledningen gör regelbundet en analys av lönestrukturen i företaget					
En etablerad rutin finns för utvecklings- och lönesamtal mellan chef och medarbetare					
Chef och medarbetare kommer överens om och utvärderar individuella mål					
Det finns en för chefer gemensam modell för hur mål sätts					
Det finns en bra rutin för löpande kommunikationen med medarbetare rörande verksamhetens resultat och inriktning					
Samverkan med lokala fackliga representanter fungerar på ett sätt som skapar förtroende och respekt					

KOMMENTAR

Nedan kommenteras de centrala avsnitten om lönesättning. I avtalen mellan Unionen och TransportGruppens olika arbetsgivarförbund förekommer delvis olika texter men med ett huvudsakligt likartat innehåll.

LÖNEPOLICY

För att lönesättningen ska vara ett stöd för verksamheten räcker inte med enbart med vad som anges som löneprinciper i avtalet eller de specifika kriterier som anges som generella för tjänstemän. De exempel på lönegrundande krav som anges i löneavtalen kan emellertid tjäna som vägledning och exempel.

Inom ett företag behöver man därför själva ta fram ett dokument med riktlinjer för hur företaget ser på lönesättningen och hur den kan bidra i företagets verksamhet och till medarbetarnas utveckling. Detta behöver skrivas ned i en lönepolicy vilken bör tillämpas för alla medarbetare.

Lönepolicyn visar på vilka grunder företaget vill lönesätta sina medarbetare och hur det går till. Centrala avsnitt gäller lönekriterier, målsättningsprocess och lönesamtal, där lönen meddelas och motiveras. Policyn fungerar som en plattform för lönesättningen som är gemensam för chef och medarbetare.

Innehållet i en lönepolicy ska informeras och förankras i företaget hos chefer och medarbetare. Den ska gärna diskuteras med fack och medarbetare, men det är ingen förhandlingsfråga. Lönepolicyn – liksom affärsplan och verksamhetsplan – är ett ledningsdokument, där företagsledningen bär hela ansvaret.

”FÖRSTÄRKT LÖNEPROCESS”

Punkten om förstärkt löneprocess syftar bland annat till att använda lönesättningen som en del i verksamhetsstyrningen, kompetensutvecklingen samt som motivationsfaktor för den enskilde medarbetaren. Lönesättningen ska alltså bidra till att stödja verksamhetens mål genom att utveckla och engagera medarbetarna för att sträva mot dessa mål.

Utgångspunkten för processen är, att inom avtalets ram, ta utgångspunkt i företagets situation och behov av utveckling framåt. Förutom av avtalet så vägleds löneprocessen av företagets egen lönepolicy, som visar vilka specifika kriterier som är viktiga för lönesättningen och hur lönesättningen ska gå till. Centralt är att utifrån individuella mål, överenskomna i ett målsamtal, genom en löpande arbetsledning och vid löneöversyn till följd av avtal, utvärdera målen. Detta gör chef och medarbetare i ett samtal, antingen separat eller i samband med att ny lön sätts.

Särskild uppmärksamhet ska ges medarbetare som inte når överenskomna mål och därigenom får en sämre löneutveckling. Där löneutvecklingen ”väsentligt” understiger andra medarbetares, ska företaget och lokala fackliga företrädare diskutera hur prestationen och därigenom löneutvecklingen för medarbetaren kan förbättras. Varje sådant enskilt fall ska dokumenteras och följas upp.

RESULTAT – LÖNEUTVECKLING

En företagsnära och individuell lönesättning innebär att arbetet med lönesättningen kommer närmare den dagliga arbetsledningen, istället för att vara en aktivitet som sker under ett par veckor i lokala avtalsförhandlingar och sedan ligger i träda resten av året. I den förstärkta löneprocessen tydliggörs sambandet mellan vad medarbetaren gör och vilken lön denne får.

Lönesättningen fungerar som en förstärkare i ledningsarbetet. Men för att detta ska fungera, så måste medarbetare veta vilka mål som gäller och hur måluppfyllelsen påverkar lönesättningen. Varje medarbetare ska därför ha ett samtal där målen för medarbetarens arbete diskuteras och överenskomms (målsamtal/utvecklingssamtal) och sedan efter en period ett utvärderande samtal, där måluppfyllelsen diskuteras och en ny lön sätts (lönesamtal).

Slutligen ska man vara medveten om att enbart lörens betydelse för medarbetarna skiftar. För vissa är lönen en viktig motivationsfaktor, för andra har den en mindre betydelse. Men alla vill ha en bra löneutveckling. Och känna sig juste behandlade

MÅL OCH RESULTAT

Den förstärkta lönesättningsprocessen förutsätter att varje medarbetare vet vilka de egna målen är och att dessa mål följs upp som grund för lönesättningen.

För chefer gäller det att ”bryta ner” företagsmålen till individuella mål för varje medarbetare. Alla ska veta att deras insats är viktig för företagets framgång.

Målen ska för varje medarbetare bestämmas i ett målsamtal. Att sätta mål kan många gånger vara en svår och utmanande uppgift. I synnerhet om det är ett arbetssätt som är nytt. Mål ska vara realistiska, påverkbara och mätbara. För att nå målen fullt ut ska det krävas en maximal arbetsinsats. De får alltså inte vara för lätta att nå eller omöjliga att nå. Målen för en medarbetare ska givetvis också ha betydelse för helheten.

Att arbeta med målstyrning och med måluppfyllelse som en grund för lönesättningen förutsätter en kultur i företaget som präglas av öppenhet, dialog, respekt, förtroende, ärlighet och empati. En sådan

kultur kräver insatser av alla och kan ta lite tid att skapa. Den behöver också kontinuerligt underhållas, inte minst genom kommunikation.

Målen är ofta av två slag: Prestationsmål som anger vad medarbetaren ska göra, och värde- eller ”kultur”-mål som beskriver hur, med vilket förhållningssätt, medarbetaren ska nå målen. De formuleras så att de kan mätas och följas upp i lönesamtalet. Graden av måluppfyllelsen påverkar direkt medarbetarens löneutveckling.

I företag med många chefer är det även angeläget att dessa chefer arbetar med att sätta mål enligt en likartad metodik. Det krävs alltså såväl uppföljning som ett gemensamt lärande för att det inte ska uppstå olika tillämpning mellan chefsområden i företaget

Om det för en medarbetare går sämre och målen inte nås, måste detta föranleda att chef och medarbetare särskilt diskuterar varför man hamnat i denna situation. Vad måste göras för att förbättra arbetsprestationen; behövs det utbildning eller annat stöd; finns det alternativa arbetsuppgifter?

UTVECKLINGS- OCH LÖNESAMTAL

En chefs viktigaste verktyg för att leda och motivera är samtalet/dialogen med sina medarbetare.

En väl fungerande löneprocess förutsätter att chefen och medarbetaren genomför åtminstone två förberedda, längre samtal: ett mål- eller utvecklingssamtal, där medarbetarens mål och kompetensutveckling för nästkommande period överenskomms, och ett resultat- och lönesamtal där måluppfyllelsen bedöms och den nya lönen sätts. Rutiner för sådana samtal finns redan i de allra flesta företag, men det kan vara stor variation ifråga om kvalitet. En god start för att en förstärkt

löneprocess ska fungera är att säkra kvaliteten i dessa samtal.

Varje medarbetare ska veta varför hon har den lön hon har, och hur den kan förbättras.

Särskilt lönesamtalet kan för vissa vara en utmaning. Ska det fungera på bästa sätt så måste både chef och medarbetare vara väl förberedda. Lönesamtal kan ta känslomässiga vändningar, skapa både frustration och onödig irritation om de är dåligt förberedda. Att ge möjlighet till både chefer och medarbetare att träna sig i lönesamtal kan många gånger vara en väldigt god investering.

I den förstärkta löneprocessen förutsätter lönesamtalet att mål finns för medarbetaren. Detta kräver i sin tur att chefen i den löpande arbetsledningen följer upp hur medarbetaren arbetar och åstadkommer: berömmar gärna, men kritiserar och påpekar lika gärna, när det är motiverat. Medarbetaren bör, redan innan lönesamtalet, ha en god uppfattning om vad resultatbedömningen i lönesamtalet kommer att hamna.

LÖNESTRUKTUR

En individuell och differentierad lönesättning innebär att det finns och ska finnas löneskillnader, även för medarbetare i samma befattning. Det som är angeläget är att löneskillnaderna är sakligt grundade och att det finns en konsekvens i lönesättningen över tid. Löneskillnader mellan olika befattningar och mellan medarbetare i samma befattning brukar beskrivas som företagets lönestruktur. En slags översiktlig bild av hur lönesättningen ser ut.

Hos alla arbetsgivare finns en lönestruktur, men den kan vara mer eller mindre systematiskt beskriven. Ett bra sätt att beskriva lönestrukturen är i ett diagram. Befattningarna rangordnas på x-axeln efter svårighetsgrad och på y-axeln finns lönenivån.

Om man ”prickar in” aktuella löner i företaget i en sådan lönestruktur får man ett mycket bra underlag för sin analys och sin lönesättning. En lönestruktur ska också göras så att den visar löneskillnaderna mellan män och kvinnor i de olika befattningarna.

En tydlig bild av lönestrukturen är av stor nytta då man vill se att företaget följer den egna lönepolicyn, identifiera eventuella särskilda satsningar lönemässigt och kunna inhämta marknadslöneinformation.

MARKNADSKRAFTER

Ibland finns ett behov av att veta vad andra betalar för en viss befattning eller jobb, det vill säga hur löne marknaden ser ut. Utbud och efterfrågan, marknadskrafterna, kan lokalt/regionalt påverka lönenivåer.

Det finns flera sätt att skaffa sådan marknadslöneinformation. Det kanske mest tillförlitliga är att uppbygga goda relationer med andra arbetsgivare och helt enkelt byta information. Vid nyanställning får man också en uppfattning av hur löneanspråken ser ut i relation till den egna lönestrukturen. Man kan själv söka i lönestatistik men ska då lägga stor möda på att verkligen vara säker på att löneuppgifterna som finns är relevanta i förhållande till den egna befattningen.

För företaget är det viktigt att kunna lita på att de uppgifter som man kan få in är riktiga och användbara för den egna marknadslöneanalysen. Det gäller emellertid också att använda löneuppgifterna på rätt sätt: Det är aldrig rätt att använda marknadslönestatistik i lönesamtalet där medarbetarens individuella lön ska motiveras och meddelas. Däremot kan det vara rätt att använda marknadslöneinformation när företaget förbereder sig

inför lönesättningen, som stöd när man ska sätta lön för nya befattningar, för att bevaka lönenivåer

för konkurrensutsatta befattningar och för att se om justeringar i lönelägen behöver göras.



Lönepolicy

En lönepolicy utgör basen för lönesättningen och är en slags karta för lönesättande chefer och medarbetare att regelbundet återkomma till i lönesamtalen.

Den förstärkta löneprocessen möjliggör en mer företagsnära lönesättning. Syftet är i första hand att lönesättningen bidrar till både företagets och medarbetarnas utveckling. Företag vill stärka sin konkurrenskraft på marknaden och ha en så effektiv och lönsam verksamhet som möjligt. Medarbetare vill uppleva en arbetssituation som ger delaktighet, engagemang, trivsel samt möjlighet att genom kompetens och prestation påverka sin löneutveckling.

Grunderna för denna ömsesidiga vilja ska finnas formulerade i en lönepolicy.

SYFTE OCH INNEHÅLL

Lönepolicyn visar hur företaget vill använda lönesättningen för att utveckla både sina affärer och sina medarbetare.

I en lönepolicy bör beskrivas vilka prestationer och vilka förhållningssätt, vilka värderingar som belönas. Lönepolicyn anger därmed också hur en medarbetare kan påverka sin egen löneutveckling.

Lönepolicyn – liksom företagets affärsplan – är en del av ledningens styrdokument för verksamheten. Den ska vara diskuterad och förklarad för medarbetare och fack innan den börjar tillämpas. Innan företaget börjar tillämpa den förstärkta löneprocessen enligt avtalet, är det viktigt att tid avsätts för denna förankring.

Även om företaget redan har en lönepolicy kan det vara värt några timmar att gå igenom den en gång till så att den verkligen speglar den situation som är aktuell.

Genom att säkerställa att lönepolicyn är förankrad så blir den en vägvisare eller ”karta” för lönesättningen. I det lokala avtal som förutsätter tillämp-

ningen av en förstärkt löneprocess är lönepolicyn en grundläggande del och ersätter de mer generella lönesättningsprinciper som anges i kollektivavtalet.

Lönepolicyn ska koppla ihop företagets affärsidé med medarbetarnas prestationer och förhållningssätt. Att finna detta samband är grundläggande för en verksamhetsfrämjande och individuell lönesättning. Lönepolicyn ska även klargöra hur lönesättningen går till och vilka ansvarsförhållanden som gäller.

Det är helt avgörande för trovärdigheten och tillämpningen att man i företaget utarbetar och formulerar en egen policy. Det duger inte att kopiera några bra fraser från kollektivavtalet eller ladda ner någon ”färdig” mall. Chefer och medarbetare måste känna igen sitt företag och kunna omsätta lönepolicyn till sin egen del av verksamheten samt förstå varför.

En lönepolicy kan arbetas fram i följande steg:

1. Börja med att noggrant studera företagets vision, affärsplan eller annat dokument som uttrycker företagets värderingar, konkurrensfördelar eller strategi för att nå den lönsamhet och marknadsposition som eftersträvas.

Skriv ned de värdeord som används. Kanske är det begrepp som kvalitet, miljövänlig, servicegrad, leveranssäkerhet, kundanpassning, pålitlighet, effektivitet, säkerhet, kreativitet, innovation, öppenhet, respekt?

Se vidare avsnittet om framgångskriterier.

2. Ställ frågan hur medarbetarna i företaget, i sin vardag på arbetet, kan bidra till att dessa värdeord får ett innehåll, som är till gagn för affärerna?

Skriv ned svar på frågan och sammanfatta vilka som är de mest betydelsefulla förhållningssätten/beteendena som bör stå i fokus för lönesättningen. På detta sätt kan man ganska enkelt utkristallisera 5-6 särskilt viktiga aspekter. Dessa brukar kallas ”lönegrundande faktorer” eller ”lönekriterier”. Jämför gärna med de som mer generellt uttrycks i kollektivavtalet.

Se vidare om värderingar och lönekriterier.

3. Sammanfatta i några punkter det som är grund för företagets affär och framgång på marknaden, samt hur medarbetare i företaget kan bidra. Här finns nu svaret på frågan hur medarbetare kan påverka sin lön.

Nu finns en värderingsgrund att utgå ifrån för att ytterligare precisera lönepolicyn i de delar som ska svara på frågan hur lönesättningen praktiskt ska gå till i företaget. I en lönepolicy behöver inte detta utvecklas i detalj utan mer i punktform beskriva de grundläggande momenten. Det kan exempelvis handla om;

- att chef och medarbetare minst en gång per år ska ha ett utvecklings-/målsamtal. Då ska resultatmål för medarbetaren utvärderas, nya mål preciseras samt hur medarbetaren genom sitt förhållningssätt kan bidra till de gemensamma verksamhetsmålen.
- att chef och medarbetare årligen ska ha ett lönesamtal vid vilket chef ska motivera lön/löneutveckling för medarbetaren.
- att lönesättningen tar sin utgångspunkt i en lönestruktur, baserad på en arbetsvärdering och marknadslöneanalys och att den är föremål för dialog med fackliga representanter i företaget.

TÄNK PÅ ATT INNAN NI BÖRJAR ARBETA MED EN LÖNEPOLICY

- Ta del av befintligt underlag som beskriver företagets vision och affärsmål!
- Ta del av andra förutsättningar att ta hänsyn till lagar, avtal, praxis!

En lönepolicy bör helst rymmas på en eller ett par sidor. Den ska formuleras på sätt som gör den tydlig och relevant. Och viktigast av allt – den ska användas i praktiken och verkligen tillämpas av alla chefer. Börjar man glida i tillämpningen förlorar snart lönepolicyn sin trovärdighet och man får börja om från början igen.

FRAMGÅNGSKRITERIER

Affärsidén speglar vilka produkter/tjänster företaget levererar till vilka kunder, och varför företags produkter/tjänster ska uppfattas som bättre än konkurrenternas. Den visar hur företaget och medarbetarna ska lyckas på marknaden. Det är affärsidén som bygger företaget och som är utgångspunkt när man ska anställa och utveckla sina medarbetare.

Framgångskriterier är mätbara faktorer eller mål som visar om företaget lever efter sin affärsidé.

De svarar bland annat på frågorna

- Vad är viktigt för att uppnå resultat?
- Vad är viktigt utifrån kundernas perspektiv?
- Vad är viktigt för medarbetarnas utveckling?
- Vad är viktigt för företagets utveckling?

Ibland är dessa kriterier lättfunna: en del av affärsidén är sannolikt att visa vinst. Då är vinstmåtet (definierat och periodiserat) ett framgångskriterium. Men affärsidén innehåller ofta så mycket mer, nämligen på vilket sätt man ska skapa denna vinst. Det kan vara att ”leverera med högsta möjliga kvalitet”. Då arbetar man medvetet med vad som utifrån kundperspektiv upplevs som en ”bra” tjänst, t ex utifrån tidshållning, komfort, störnings-säkerhet etc. Det kan vara ”att alltid hålla en hög miljömedvetenhet”. Det kan återspeglas t ex vid val av underleverantörer, t ex att aktivt och synligt arbeta med miljövänlig teknik, t ex att se till att val av fordon och förbrukningsmaterial sker med gröna förtecken.

Dessa framgångskriterier ska prägla hur målen för de individuella medarbetarna sätts och lyfta fram vad som är viktigt i deras arbete.

KÄRNFRÅGOR ATT DISKUTERA

- Vad är det som gör att kunderna väljer våra produkter/tjänster istället för konkurrentens?
- Hur mäts och följs dessa faktorer idag?
- Fattas det något i uppföljningen?
- Hur kan medarbetare, i olika delar av verksamheten, bidra till framgångskriterierna och de faktorer som mäts?

VÄRDERINGAR OCH LÖNEKRITERIER

Varje företag har sin egen kultur. Lönesättningen måste byggas på de värderingar som finns, de som man vill ändra på eller som man vill uppnå.

Värderingarna speglar hur företaget och medarbetarna ska bemöta sin omgivning och förhålla sig till situationer som uppkommer i arbetet. En enkel tumregel när man formulerar sina värderingar är att tänka ”att göra rätt saker” istället för att börja formulera ”att göra saker rätt”. När väl värderingarna är klara, så följer lönepolicy, riktlinjer och rutiner helt naturligt.

Värderingar blir lätt till vackra honnörsord som kommer i skymundan. Därför är det viktigt att ständigt hålla dessa levande genom diskussioner och exempel, genom mätbara kriterier och genom att låta värderingarna få genomslag i lönesättningen. De mest framgångsrika företagens har ofta en stark värdegrund som ständigt tillämpas i handling. Att ”leva som man lär” är en ledstjärna som gäller också i fråga om lönesättning.

DISKUTERA GÄRNA

- Hur vill vi som företag uppfattas av våra medarbetare, kunder, leverantörer och allmänhet? Formulera tre – fyra värdeord/-begrepp som präglar hur vi vill arbeta.

- Diskutera några olika situationer där värdebegreppen tydliggörs och hur man då ska agera som medarbetare.
- Hur säkerställs att värdegrunden följs?

Lönen ska spegla svårighetsgraden i det jobb eller befattning som medarbetaren har, samt hur medarbetarens prestation och förhållningssätt motsvarar de förväntningar som företaget har.

Svårighetsgraden kan beskrivas som de samlade krav på erfarenhet, ansvar, ledaregenskaper, utbildning hos den som ska ha jobbet och under vilka arbetsmiljöbetingelser jobbet utförs. Med denna utgångspunkt kan flera medarbetare ha ”samma” jobb eller svårighetsgrad i jobbet. Att gruppera eller klassificera arbeten efter ”svårighetsgrad” kallas för att arbetsvärdera. En sådan arbetsvärdering är grundläggande för att få en bas för lönedifferentiering och en bild över den egna lönestrukturen. För företag med mer än 25 medarbetare är det också enligt lag nödvändigt att arbetsvärdera för att kunna göra en så kallad lönekartläggning.

DISKUTERA GÄRNA

- Vilken metod/systematik använder vi för att rangordna jobb/befattningar efter svårighetsgrad?

Två medarbetare med samma jobb, presterar nästan aldrig precis lika. Ju bättre en medarbetare lyckas i sitt jobb, ju bättre löneutveckling bör denne kunna räkna med. Det ska löna sig att göra ett bra jobb, oavsett vilket jobb man har. Men för att kunna göra en sådan bedömning måste också bestämmas vad som är en bra prestation. Då behövs det att medarbetaren vet vilka resultatmål som är de mest väsentliga. Att göra ett ”bra jobb” betyder att medarbetaren når eller överträffar de mål och

förväntningar arbetsgivaren har. Om medarbetaren däremot inte når målen, så ska medarbetaren heller inte förvänta sig någon löneutveckling.

För medarbetare som inte når sina resultatmål är det angeläget att orsakerna till detta följs upp. Kanske finns otydlighet i resultatmålen eller brister i kunskap? Erhåller medarbetaren ingen löneutveckling under mer än ett år så ska arbetsgivaren utarbeta en särskild plan för att skapa förutsättningarna för den enskilde individen antingen i befintligt jobb eller genom omplacering.

DISKUTERA GÄRNA

- Hur säkerställer vi att medarbetare vet om vilka mål som gäller för deras arbete?
- Hur mäter vi och följer upp målen?

Vid sidan av specifika resultatmål kan det finnas anledning att särskilt följa och utvärdera hur medarbetaren bidrar till andra faktorer väsentliga för verksamheten. Dessa finns vanligen i lönepolitiken i form av framgångsfaktorer eller värderingar. Sådana faktorer ska alltså vara relaterade till framgångsfaktorer i företagets affär och/eller till den kultur man vill ska prägla arbetsplatsen. Faktorer av detta slag brukar kallas för ”lönekriterier” och kan exempelvis vara

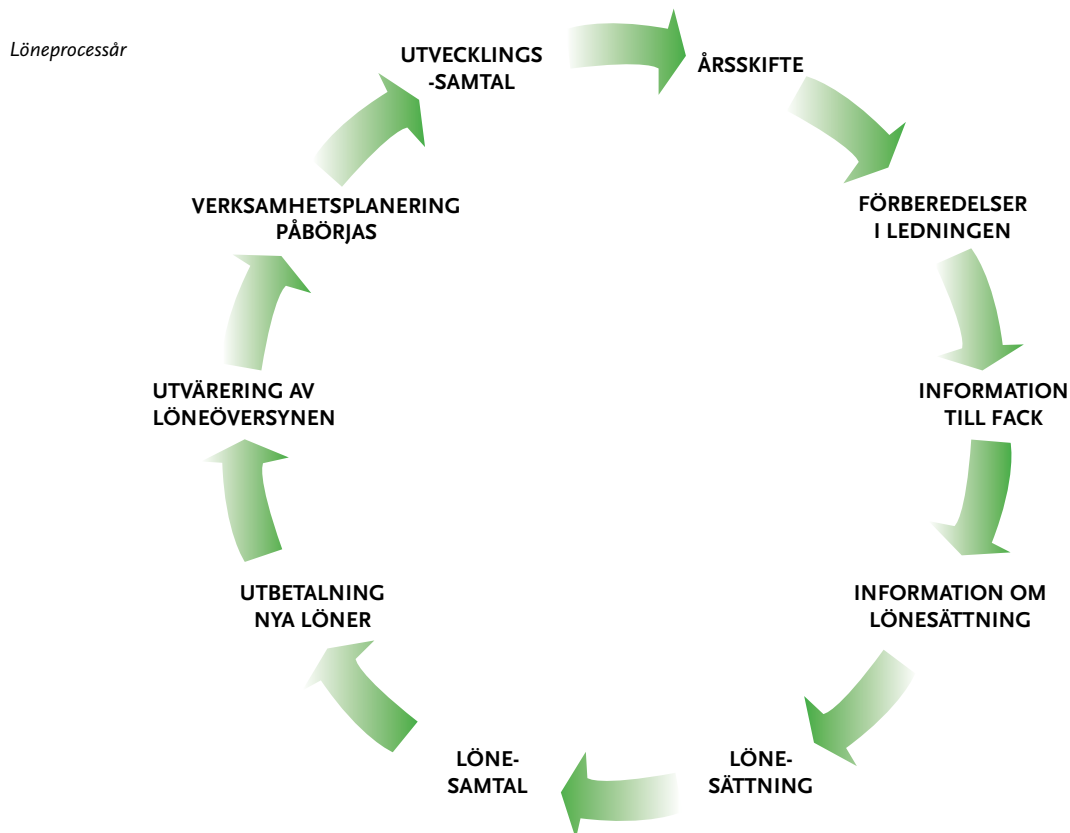
- kreativitet
- utvecklingsförmåga
- servicekänsla
- samarbetsförmåga
- förmåga att leverera i tid
- ordning och reda
- pedagogisk förmåga att uttrycka sig tydligt
- kollegialitet
- lojalitet

LÖNESÄTTNINGSPROCESSEN

I lönepolicyn kan det också vara bra att tydligt ange att det inom företaget tillämpas en årlig process för löneöversyn och beskriva huvudpunkterna i denna.

I separat dokument kan man sedan mer i detalj beskriva hur processen går till.

Ett relativt vanligt "Löneprocessår" är denna bild;



Inom företaget gäller det att datum sätta och ansvarsfördela de olika momenten samt att skapa rutiner för att följa upp och förbättra till nästa verksamhetsår.

DISKUTERA

- Hur överensstämmer vår löneprocess idag med denna modell?
- Ska vi skilja på ett utvärderande lönesamtal (där måluppfyllelsen och hur den påverkar lönesättningen diskuteras utan att pengar nämns) och lönesättande samtal (där den nya lönen nämns och motiveras)? Eller genomföra detta vid ett och samma tillfälle?
- För att vässa vår egen process, vilka moment ovan måste vi förbättra? Finns det något som vi kan ta bort eller bör lägga till?

En beskrivning av löneprocessen bör också innehålla en redovisning av roller och ansvar. Utgå från hur ansvaret är fördelat idag och gör eventuella justeringar.

Nedan finns en schematisk beskrivning som är vanligt förekommande och som kan ge vägledning;

ANSVARIG	MOMENT	KOMMENTAR
VD	Fastställer företagets lönesättning	Behöver inte innebära att VD bedömer varje individuell lön utan attesterar att lönesättningen görs enligt lönepolicyn och gällande avtal
Lönesättande chef	Utifrån individuella mål och inom ramen för lönepolicy och gällande avtal, sätta löner för sina medarbetare	Normalt är "Lönesättande chef" den som har det dagliga arbetslednings- och arbetsgivaransvaret för medarbetarna. I större företag med olika chefsnivåer ska en överordnad chef ha översikt över hela områdets lönesättning och fungera som "farfar/farmor" om chef och medarbetare inte är ense i det individuella lönesamtalet
Personal-/ administrativ enhet	Förbereder och underlättar lönesättningsarbetet med att ta fram underlag, ordna gemensam information och utbildning med mera.	Syftet är att säkra att formalia följs och att chefer (och medarbetare) har förutsättningar att genomföra en bra löneöversyn.
Lokala fackliga företrädare	Deltar i planeringen av hela löneprocessen. Följer upp så att lönesättningen gjorts enligt plan.	Den förstärkta lönesättningsprocessen förutsätter en nära dialog med lokala fackliga företrädare.
Medarbetarna	Följer riktlinjer, arbetar mot fastställda mål. Medverkar aktivt i utvecklingssamtal och lönesamtal	Genom att nå och överträffa satta mål, påverkar medarbetarna sin egen lön.

Motivera med lön

Lönen betyder olika mycket för olika individer som motivationsfaktor i jobbet. För vissa är den det viktigaste, möjligheten till högre lön är den främsta drivkraften i jobbet. För andra har den inte alls samma betydelse. Andra faktorer i arbetet värderas högre; Det kan vara trivsel, att ha en bra chef, god arbetsmiljö, intressanta arbetsuppgifter eller goda möjligheter att utveckla sig själv.

Gemensamt för alla är dock behovet av att bli uppmärksammas för det jobb man gör. Att helt enkelt få ett erkännande för sin kompetens och insats. Löneutveckling är ett sådant erkännande men man kan också, som arbetsgivare, använda sig av andra sätt.

LÖN – EN FÖRSTÄRKARE

Genom lönen och lönesättningsprocessen får medarbetaren bekräftelse på vad som är bra jobbrsultat och vad som är mindre bra. Lönen ska spegla ansvar och befogenheter och hur väl medarbetaren når sina resultatmål och motsvarar förväntningarna i övrigt.

När lönesättningen är konsekvent med löpande återkopplingen till medarbetaren från chefen, bekräftar och förstärker den medarbetarens insats. Den nya lönen blir ett slags kvitto på prestationen vilket stärker erkännande och motivation.

För att detta ska fungera, förutsätter det att medarbetarna vet vilka mål som gäller för sitt eget arbete och att målen kan följas upp på ett entydigt sätt.

En löneökning ska förtjänas, inte tilldelas. En dålig prestation ska inte resultera i någon löneökning. Tvärtom kan det vara det bästa för en dåligt presterande medarbetare att "få 0" i en löneöversyn. Det blir en tydlig signal till att man måste fokusera på förbättring, men givetvis också ha de förutsättningar som behövs för detta. Ett besked om en utebliven löneökning ska inte komma som en blix från klar himmel. En chef måste som en del i sitt

ledarskap, kommunicera behovet av förbättring genom löpande konstruktiv kritik och stöd.

Varje medarbetare ska behandlas individuellt. När en dålig eller utebliven löneökning meddelas, ska chefen diskutera igenom situationen med medarbetaren, peka på vad som måste bli bättre och klarlägga hur man ska undvika att hamna i samma situation nästa år. Om ingen förbättring sker är det än mer angeläget att en plan finns om hur medarbetaren ifråga kan utveckla sina förutsättningar för att skapa en löneutveckling.

Den fasta lönen, som betalas ut varje månad, kan tappa sin motiverande effekt om inte dialogen mellan chef och medarbetare fungerar som den ska.

Resultatlön som motiverar en extra ansträngning
I vissa situationer kan det vara motiverat att komplettera den fasta lönen med en rörlig lönedel, s k resultatlön. Vanligtvis används denna typ av lönesystem för grupper av medarbetare eller för alla.

Resultatlön dyker upp under flera olika rubriker: "premielön", "prestationslön", "provision", "tantiem". Gemensamt för dessa löneformer är att de används för att fokusera på faktorer som på kort sikt är viktiga för att förbättra resultatet i verksamheten.

Syftet med resultatlön är att förtydliga vad som är viktigt för företagets framgång och förstärka medarbetarnas insatser på det som bidrar till bra resultat. Resultatkriterierna är bestämda på förhand. När man avsett resultat så ger resultatlönesystemet en direkt betalning till den som bidrar, samtidigt som företagets resultat stärks. Resultatlönen ska alltså i princip betala sig själv genom ökad lönsamhet för såväl företaget som för medarbetaren.

Konstruktionen av resultatlön kräver ordentlig förberedelse med tydligt syfte samt regelbunden stödjande information om hur det går. Annars kan den få ingen eller t o m motsatt effekt och enbart bli en kostnad för företaget. Se nedan för en ”checklista för resultatlön”.

Kraven på ett resultatlönesystem är höga. De ska vara påverkbara, tillförlitliga, baserade på realistiska mål, accepterade av medarbetarna, kontinuerligt uppföljningsbara och vara enkla att förstå och följa upp. Och, inte minst, de ska verkligen leda till önskvärda resultat.

Innan systemet sjösätts är det bra att simulera olika utfall: Är det möjligt med tanke på tidigare erfarenheter att nå ”nollpunkten”? Vad händer om måluppfyllelsen blir denna? Kan fokuseringen på våra målkriterier få oönskade effekter på andra ställen i organisationen?

Införandet av ett resultatlönesystem måste föregås av ordentlig information om syftena med systemet, hur det är konstruerat, hur resultaten mäts och värderas, och när eventuella utbetalningar sker. Resultatlönesystemet ska förstärka bra, för företaget viktiga beteenden, vilka ska vara kända även utan ett resultatlönesystem.

Alla resultatlönesystem har en begränsad livslängd. I uppföljningen av resultatlönesystemet ska man visa hur systemets måluppfyllelse utvecklas till den punkt där man nått ända fram. Uppföljningen ska gärna göras så transparent som möjligt. Alla medarbetare – inte bara de som direkt berörs – ska kunna följa den positiva utvecklingen.

När syftet är nått så ska verksamheten kunna bibehållas på den nya nivån. Då kan det vara dags att satsa på högre eller andra mål, viktiga för företagets resultatutveckling.

VINSTDELNING

Man ska skilja resultatlön från ”vinstdelning”. Fråga om vinstdelning är något som bara kan bestämmas av ägarna och det ligger inte i den operativa ledningens mandat.

System med vinstdelning förekommer relativt ofta och kan ha andra syften än direkt motivation. Det kan vara att bygga en långsiktig relation med sina medarbetare, att skapa en speciell kultur i företaget eller att stärka medarbetargruppen som team.

Vinstdelning kan även kombineras med ett medägarande i företaget.

GRATIFIKATION

”Gratifikation” är heller inte resultatlön, utan är ett sätt att uppmuntra goda medarbetarinsatser med symboliska värden i annan form än pengar, till exempel biobiljetter.

Många medarbetare motiveras av andra saker än lön. Några ser möjligheten till personlig och professionell utveckling som viktigare än lönenivån. Hur chefs- och ledarskapet fungerar spelar i

allmänhet en avgörande roll för hur medarbetarna engagerar sig för verksamhetens framgång. Att känna sig behövd och att bli synliggjord av chef och arbetskamrater är faktorer som positivt bidrar till effektivitet, prestation och initiativ. En ”KPA” (Klapp På Axeln) vid rätt tillfälle kan ge mångdubbel tillbaks jämfört med extra hundralappar i lönekuvertet.

Sker lönesättningen på ett juste sätt i enlighet med avtal och lönepolicy, där företagets utgångspunkter är kända och där varje medarbetare får möjlighet att i lönesamtalet med sin chef diskutera målluppfyllelse, så är kanske inte varje krona det viktigaste. Det viktiga är att medarbetaren förstår varför lönen är som den är och vad som kan göras för att förbättra den framöver.

CHECKLISTA FÖR RESULTATLÖN

Vilket är syftet med att införa resultatlön?

- Syftet avgör vilket slags resultatlönesystem företaget bör satsa på samt vilka mål och mått som bör väljas. Syftet avgör även tidsaspekten, det vill säga för vilken tid lönesystemet ska tillämpas.

Finns det en negativ syn på resultatlön i företaget?

- Ibland kan det vara så att det finns negativa erfarenheter från tidigare rörliga lönesystem bland medarbetarna. Sådana kan negativt påverka ambitionen att införa ett nytt lönesystem. I dessa situationer är det än mer viktigt att argumenten för och syftet med ett resultatlönesystem tydliggörs och att medarbetare ges möjlighet att ge sina synpunkter på lönesystemets utformning.

Behövs det flera system?

- Det kan behövas flera parallella system för exempelvis olika grupper av medarbetare eller för olika avdelningar.

Vilka mått ska användas?

- Resultatlönesystem ska baseras på mätbara faktorer. En första åtgärd kan vara att gå igenom de nyckeltal man redan använder och analysera om något eller några av dessa kan vara användbara.

Det är sällan motiverat att uppfinna nya nyckeltal enbart för att användas i ett resultatlönesystem.

Mått kan vara kvantitativa, kvalitativa eller ekonomiska. Man kan använda flera mått men erfarenheten är att det inte ska vara fler än tre.

När ska systemet införas?

- Det är klokt att anpassa en lansering av ett nytt lönesystem i samband med att ett nytt verksamhetsår (räkenskapsår) börjar.

Är tidpunkten lämplig eller bör företaget avvakta?

- Att införa ett resultatlönesystem kräver information och dialog vilken är en investering i tid. Det är avgörande att denna tid finns hos ledning och chefer. Är större förändringar planerade inom företaget är det t ex inte en lämplig tidpunkt för att lansera ett nytt lönesystem.

Vilka ska omfattas av systemet?

- De som ska omfattas av resultatlönesystemet ska vara de medarbetare som genom sin arbetsinsats, direkt eller indirekt, kan påverka det resultatmått som valts.

Vilka förtjänstmöjligheter ska finnas i ett resultatlönesystem?

- En första avvägning är om resultatlönesystemet läggs som en extra förtjänstmöjlighet utöver fast månadslön. I sådant fall är det en lönedel som förstärker det som redan förväntas inom ramen för ordinarie lön. Storleken på själva utfallet är då inte avgörande utan det handlar mer om att belöna en extra insats.

Om resultatlönesystemet ersätter del av en fast lön så blir naturligtvis storleken på utfallet mer

avgörande. I sådant fall tar också medarbetaren en risk genom en lägre fast lön och önskar därför att "vinsten" också kan bli högre än jämförelsen med fast lön.

Hur ofta ska pengarna betalas ut?

- Detta måste avgöras från fall till fall. Erfarenheten är att ju mer frekvent mätning av resultatutvecklingen sker desto större blir effekten på de mål som satts upp. Själva utbetalningen av utfall kan ske mer sällan om så är lämpligt, t ex per kvartal eller halvår. Ju mer sällan utfall betalas ut desto viktigare är det med frekvent lägesrapportering.

Hur länge ska systemet gälla?

- Ett resultatlönesystem ska inte gälla tills vidare. Normalt är livslängden som längst 1–3 år. Det är redan vid införandet viktigt att reglera vad som ska gälla efter det att lönesystemet avvecklats visavi fast lön.

Hur ska man lämpligen göra för att arbeta fram ett bra lönesystem?

- Det behövs kreativitet och goda kunskaper om företagets marknad och verksamhet samt om kundernas behov och förväntningar. Därför är det en god regel att medarbetare som kommer att omfattas av lönesystemet också involveras i arbetet med att utforma lönesystemet.



Befattningsvärdering ; en bas för lönedifferentiering

Lönestrukturen i ett företag visar hur de individuella lönerna förhåller sig till varandra, dels inom samma befattning, dels mellan befattningar. Genom att analysera lönestrukturen tydliggörs om utrymme finns för chefer att premiera goda insatser, om medarbetare kan påverka sin löneutveckling, om lönenivåerna är rimliga i jämförelse med marknadslöner. Genom en tydlighet i lönestrukturen kan man också säkerställa att företaget inte lönediskriminerar mellan män och kvinnor.

ARBETSPROCESS

En lönestruktur arbetar man fram i tre steg:

1. Man börjar med att renodla ett enhetligt lönebegrepp. Det vanligaste lönebegreppet är fast månadslön för en heltidsbefattning. Deltidsanställdas lön räknas upp till heltid, timanställdas lön omvandlas till heltidslön enligt avtalets arbetstidsmått. Förekommer förmåner relaterade till fast lön måste man välja om dessa ska räknas in i lönebegreppet eller läggas vid sidan om.
2. Nästa steg är att sortera lönerna så att det blir meningsfullt att jämföra. Det gäller att gruppera lönerna befattningsvis efter svårighetsgrad. Det betyder att befattningarna i företaget rangordnas från "lättare" till "svårare". Detta görs enklast av ledningen, som bedömer varje befattning (obs; inte den enskilde medarbetaren) i förhållande till de andra befattningarna (lättare – lika – svårare?).

I mindre företag kan denna rangordning göras genom att ledningsgruppen med avdelningschefer (kanske fem - sex personer där samtliga har en god överblick över verksamheten) på post-it lappar anger vilka befattningar de har och sedan gemensamt sorterar in dem i 5 - 6 "svårighetsgrupper".

I större företag med fler än 20 befattningar inom olika områden på olika nivåer, kan detta bli en svår process; risken finns att rangordningen inte i alla delar sker sakligt och med

kriterier som alla förstår. Finns många befattningsgrupper kan det istället vara bra att använda sig av ett arbetsvärderingshjälpmedel som stödjer rangordning efter befattningarnas innehåll. Det finns olika sådana hjälpmedel tillgängliga och vissa av dem är också direkt kopplade till en marknadslöneinformation. Ett kostnadsfritt värderingshjälpmedel finns hos Diskrimineringsombudsmannen.

Ibland kan det vara klokt att anlita en person med bred erfarenhet från arbetsvärdering som resurs för det egna grupperingsarbetet. En sådan resurs kan säkra att befattningarna värderas systematiskt och utifrån samma, relevanta värderingskriterier. En alternativ väg är att ge en grupp chefer uppdraget att oberoende av varandra göra en gruppering av befattningarna utifrån en förbestämd mall och sedan jämföra och diskutera.

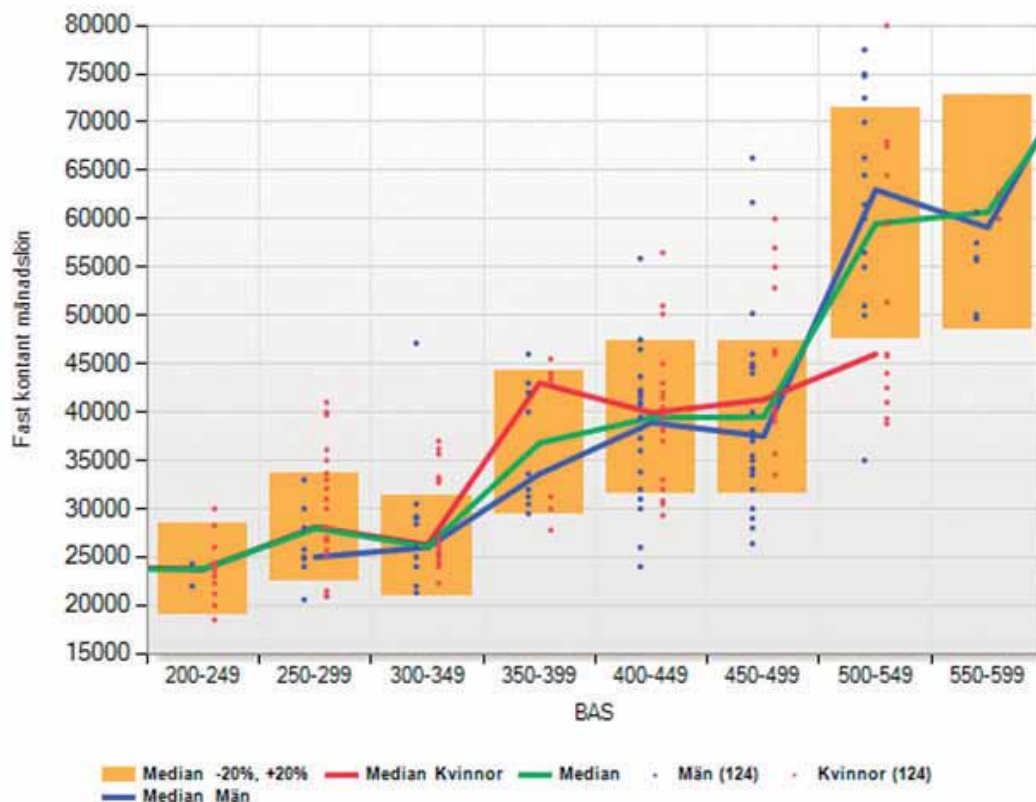
Det är viktigt att den grundläggande befattningsvärderingen uppfattas som relevant och är sakligt grundad. Chefer, medarbetare och de fackliga organisationerna bör få information om hur befattningsvärderingen går till. Däremot är arbetsvärdering ingen "förhandlingsfråga" – det är ett sätt att sakligt jämföra befattningsinnehåll.

När man gör befattningsvärderingen ska denna ske så att också mäns och kvinnors löner kan jämföras. Detta är nödvändigt för att kunna konstatera att företaget inte lönediskriminerar (vilket är förbjudet enligt Diskrimineringslagen).

3. I ett tredje steg ordnas de individuella lönerna i en graf per befattningsgrupp, enligt nedanstående modell. Nu finns en lönestruktur som möjliggör en analys av hur företaget sätter sina

löner och om befintliga löneskillnader (eller brist på löneskillnader) är ”rätt” i enlighet med lönepolicy, avtal och lagstiftning.

Exempel på lönestruktur



Förklaring: Varje löneobservation (fast lön, heltid) har plottats in med blå färg (män) och röd färg (kvinnor) och i den ”svårighetsgrad” medarbetarens befattning anses ha (poängrangordnad i 8 klasser). En grön graf (median) visar skillnaden i medianlön mellan varje svårighetsklass. Medianlönen mellan kvinnor (röd) och män (blå) visas också. I grafen har företaget också lagt in ett spridningsmått inom varje svårighetsgrad uttryckt som +/- 20 % runt medianlönen.

Grafen ritad med verktyget “2HR Graf, Aon Hewitt.

Ovanstående lönestruktur är hämtad från en relativt stor arbetsplats. I mindre och medelstora företag kan det många gånger räcka med 4-6 befattningsgrupper.

ATT ANVÄNDA EN LÖNESTRUKTUR

FÖRETAGSINTERN ANALYS

Med tillgång till lönestrukturen i grafisk form kan en analys göras utifrån flera olika frågeställningar som ex

- Varför ser lönespridningen ut som den gör inom varje befattningsgrupp?
- Är löneskillnaderna mellan befattningsgrupperna rimlig?
- Har rätt medarbetare de högsta lönerna och har rätt medarbetare de lägsta lönerna?
- Finns utrymme till löneutveckling för de medarbetare som har svårare jobb än andra? Med andra ord; är lutningen på medianlönekurvan (grön graf) rätt?
- Finns sakliga motiv till de löneskillnader som finns mellan män och kvinnor?

Det finns inget facit på vad som kan anses vara en ”rätt” lönestruktur. Företag och arbetsplatser är helt enkelt alltför olika.

Vad som är en rimlig lönestruktur avgörs egentligen mer av företagets egen lönepolicy.

I vissa företag och/eller i vissa verksamhetsdelar är tydliga löneskillnader mellan medarbetare med likvärdiga befattningar naturligt och önskvärt. I andra situationer kan en mer återhållsam spridning vara motiverad. Detta måste avgöras i varje företag och också följas år från år i företaget.

MARKNADSANALYS

En gruppering av befattningar är också en förutsättning för att kunna göra någorlunda relevanta jämförelser av löne marknaden utanför företaget.

Använder man ett arbetsvärderingssystem med tillhörande marknadslöneinformation så finns en

trygghet i jämförelsen. Har man ett eget grupperingssystem kan man istället välja att ur detta särskilt plocka ut några strategiska befattningar som man vet är förekommande hos andra arbetsgivare. Marknadslöneinformation för detta urval av befattningar kan man sannolikt få via sitt arbetsgivarförbund eller så upparbetar man egna kontaktnät med andra arbetsgivare för att jämföra löner för dessa befattningar.

Vid alla sådana externa jämförelser är det angeläget att man så långt det är möjligt förvisar sig om att det finns en jämförbarhet som bygger på befattningarnas svårighetsgrad.

Det finns löneinformation tillgänglig på internet. Dock ska man vara ytterst restriktiv att använda sådan, då osäkerheten ofta är stor när det gäller relevansen i de uppgifter som ligger till grund för lönestatistiken.

LÖNEÖVERSYN

Inför en löneöversyn har man också god nytta av en väl bearbetad lönestruktur när medel för lönejusteringar exempelvis ska allokteras till olika avdelningar inom företaget. Har man exempelvis beslutat sig för att göra särskilda satsningar på vissa typer av befattningar för att förändra löneskillnaderna, visar lönestrukturen hur en sådan satsning påverkar utrymmet för lönejusteringar. Detsamma gäller för det fall särskilda insatser behöver göras ur ett jämställdhetsperspektiv.

För företagsledningen är det också enkelt att se hur ett utfall av löneöversynen påverkat lönestrukturen och om detta verkligen ligger i linje med lönepolicy och särskilda beslut inför löneöversynen. I den avtalsbeskrivna så kallade förstärkta löneprocessen, förutsätts att en dialog om lönestrukturen också förs mellan företaget och fackliga representanter.

Lönesättande chefer har också god nytta av lönestrukturen för hela företaget i sin lönesättning.

För att nå det allra bästa resultatet i sin lönesättning är det även viktigt att lönestrukturen uppfattas som rimlig och juste av medarbetarna. Ska den situationen uppnås behöver också lönestrukturen kommuniceras till dem.

VETA MER OM BEFATTNINGSVÄRDERING OCH LÖNESTRUKTUR?

- delta i TransportGruppens lönesättningskurser.
- boka in en företagsanpassad genomgång med någon av våra experter.

Se vidare information på www.transportgruppen.se



Mål – Resultat - Lön

Den förstärkta löneprocessen med individuell lönesättning förutsätter att medarbetare arbetar mot tydliga mål. Sådana mål ska stödja företagets affärsverksamhet men ska också utveckla medarbetarna. Hur väl den enskilde medarbetaren når sina mål påverkar lönen. Det är chefens uppdrag att tillsammans med medarbetaren formulera och följa upp målen.

FÖRETAGSMÅL OCH INDIVIDMÅL

För en enskild medarbetare kan företagets affärs-mål kännas avlägset, i synnerhet i större företag. Ibland kan sådana övergripande mål till och med upplevas att inte ens vara relevanta för det egna arbetet. En viktig del i arbetet med att sätta individuella mål är därför att visa detta samband; ”Vad du gör har betydelse för företaget och för oss alla”.

Varje befattning och medarbetare finns för att de ska bidra till företagets lönsamhet och framgång på marknaden. Företagets vision och mål som uttrycks i affärs- och verksamhetsplaner måste över-sättas, eller ”brytas ner”, så att varje medarbetare ser sin roll i sammanhanget och förstår sitt bidrag till de gemensamma målen. Varje chef måste kunna omsätta detta i måltermer för sitt eget ansvarsom-råde och förmedla detta till medarbetarna. Kritiska delar i denna process är att undvika målkonflikter mellan funktioner och medarbetare, att kunna konkretisera målen i mätbara termer och att följa upp hur målen uppfylls.

DISKUTERA GÄRNA

Ta fram de företagsgemensamma målen för verksamhetsåret. Diskutera hur dessa mål kan omsättas till samverkande delmål för

- företagets operativa verksamhet (hur vi gör saker)
- företagets position på marknaden (hur vi uppfattas på marknaden, bland kunder och leverantörer)
- företagets staber (hur funktioner som ekonomi, administration, IT, personal bidrar till målen)
- företagets kultur (hur vi attraherar, behåller och utvecklar våra medarbetare).

MÅL I ARBETET MOTIVERAR

Medarbetare vill veta att de gör nytta och känna att deras insatser är meningsfulla och gör skillnad.

En central ledningsfråga är att följa upp önskvärda prestationer och beteenden hos medarbetarna i förhållande till individuella mål –

- det tydliggör mening och syfte med det egna arbetet vilket skapar motivation!
- ger ett verktyg för att leda och utveckla verksamheten vilket skapar effektivitet!
- är en nödvändig förutsättning för individuell lönesättning.

Alternativet – att avstå från att arbeta med medarbetarmål – kan innebära att –

- vad som eftersträvas blir otydligt
- styrning försvåras
- ”fel” uppgifter/beteenden prioriteras
- företagets värden efterlevs inte
- engagemanget blir lägre
- det blir svårt att behålla och utveckla medarbetare.

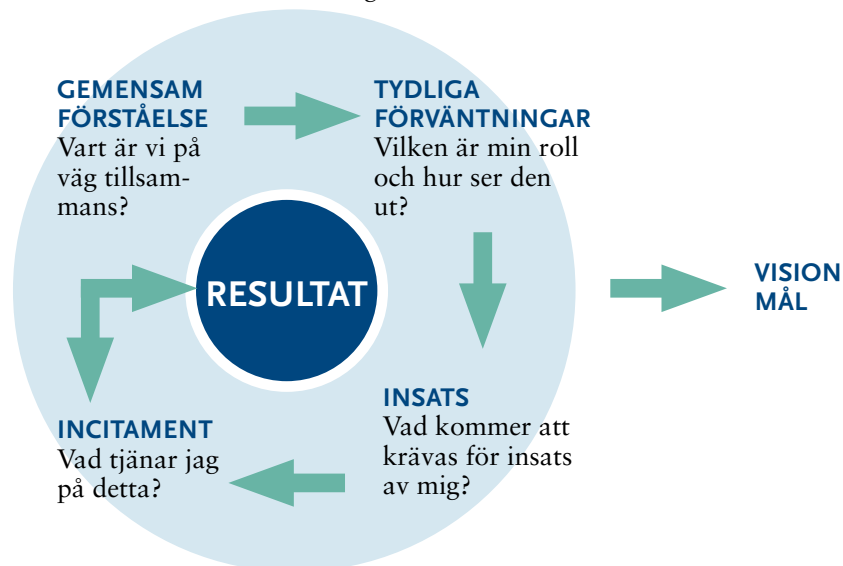
Att arbeta med medarbetarmål kan till en början upplevas som en tidsödande process. Det förutsätter att man i företagsledningen bestämmer sig för ett gemensamt sätt för hur man sätter mål (se t ex SMARTA-mål, nedan), när målen sätts för medarbetarna och att man i målsättningsamtalet också skapar förutsättningar för medarbetaren att nå målen. Hur och när utvärderingen av måluppfyl-lelsen sker och vilken betydelse uppnådda mål har för lönen, måste också klargöras.

Det viktigaste är ett engagerat och närvarande ledarskap (sett ur medarbetarens perspektiv) i vilket en dialog om måluppföljning sker i den dagliga arbetsledningen: att berömma bra prestationer och att konstruktivt påpeka brister eller felaktiga beteenden/prioriteringar. Att veta vad man ska göra och bli uppmärksammas för detta av sin chef ger, tillfredsställelse och energi.

ATT SKAPA RESULTAT

Det är genom att medarbetarna når sina mål som företaget når sina övergripande affärs mål. För att få denna process i rullning, se på nedanstående figur:

ATT SKAPA RESULTAT
TILLSAMMANS



Ett målorienterat arbetssätt förutsätter att medarbetarna upplever samhörighet samt förstår vilken vision och affärsplan företaget har. Alla ska veta vart vi är på väg tillsammans.

Öppenhet i dialogen mellan företagsledning, medarbetare och fackliga representanter är det

som bygger nödvändigt förtroende. Färdriktningen bekräftas genom de roller och uppgifter som varje medarbetare har och vad denne förväntas bidra med. Varje medarbetare ska få detta tydliggjort i mål-/utvecklingssamtal, gemensamma informationer, månadsmöten eller liknande. Denna löpande kommunikation är avgörande för om lönesättningen ska kunna ge det resultat som förväntas av både företagsledning och medarbetare.

MÅL I ARBETET FÖRBÄTTRAR OCH UTVECKLAR

Individuella mål ska vara viktiga för verksamheten och påverkbara för medarbetaren. De ska för alla medarbetare innehålla ett moment av förbättring: att göra sitt jobb lite bättre, smartare, snabbare än tidigare. Alla medarbetare bör ha något förbättringsmål att sträva mot.

Men målen kan också vara utmanande, djärva, och om upplevas som nästan ouppnåeliga. Denna senare typ av "utvecklingsmål" är inte rimliga att ge alla medarbetare, utan ska ges de medarbetare som i sin roll har att driva utveckling av verksamheten.

"VAD" OCH "HUR"

Målen för medarbetaren ska innehålla två olika delar. De ska visa vad som ska göras och uppnås under nästkommande period. Denna typ av mål kan benämnas "prestationsmål" och formuleras unikt för varje medarbetare.

Men målen ska också visa hur, eller med vilket förhållningssätt, medarbetaren ska fullgöra sina arbetsuppgifter. Till skillnad från prestationsmålen, är dessa "kulturmål" ofta gemensamma för hela företaget. Målen syftar till att lyfta fram de värden som företaget vill ska prägla sättet att göra sitt arbete och förhålla sig till arbetskamrater, kunder och leverantörer.

MÄTBARHET

I utvecklings-/målsamtalen ska chef och medarbetare i dialog komma fram till vad som förväntas. De överenskomna målen ska dokumenteras och sedan följas upp, både i den dagliga arbetsledningen och sedan samlat i den utvärdering som ligger till grund för lönesamtalen. Graden av måluppfyllelse är central när medarbetarens nya lön ska bestämmas.

En beprövad minnesregel när man ska beskriva och dokumentera mål benämns "SMARTA" mål.

S	Specifika: Målen formuleras i tydliga, konkreta termer som förstås av chefen och medarbetaren
M	Mätbara: Målen ska innehålla kriterier som är mätbara på ett mellan chef och medarbetare överenskommet sätt
A	Anpassade: Varje mål ska vara nedbrutet från övergripande mål och stödande till andra mål
R	Realistiska: Målen ska kunna nås med en extra ansträngning.
T	Tidsatta: Det ska anges när målet ska vara uppnått och/eller när det följs upp
A	Accepterade: Målen ska sättas som en överenskommelse mellan chef och medarbetare, där båda har ett ansvar för att på olika sätt se till att målen nås

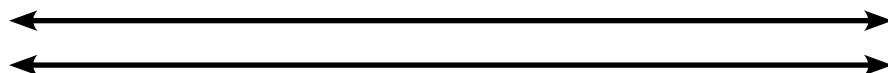
Det som kan skapa svårighet är att utforma mätbarheten. Det gäller särskilt mål som speglar "hur" arbetet ska utföras, alltså "kulturmålen". Prestationsmålen är i allmänhet enklare att konkretisera och mäta.

Ett sätt att lösa detta dilemma kan vara att chef och medarbetare exemplifierar kulturmålet i önskvärda respektive icke önskvärda beteenden. Dessa beteenden beskrivs sedan i en arbetsblankett, se nedan.

BEDÖMNING	FÖRBÄTTRINGAR KRÄVS	UPPFYLLER KRAVEN	BRA	UTMÄRKT
KARAKTÄR	Negativ till förändring Avvisar utvecklingsarbete Avvisar arbete utanför det egna ansvarsområdet	Gör det som förväntas Håller sig inom ramarna Hjälper andra vid anmodan	Ser möjlighet i förändring Är positiv till att medverka i förbättringsarbete Ställer gärna upp för andra vid behov	Kommer med egna förbättringsförslag Anpassar sig snabbt till nya krav Klärar uppgifter utanför eget arbetsområde

CHEFEN

MEDARBETAREN



I målsamtalet bedömer sedan chefen och medarbetaren var för sig hur medarbetaren arbetat i förhållande till värdeordet ”Flexibel”. Om bedömningarna ligger nära varandra – vilket är det vanliga – så har chef och medarbetare en gemensam grund för att diskutera fortsatt utveckling av beteendet enligt denna faktor. Om medarbetaren har en betydligt positivare bedömning än chefen av det egna beteendet, så blir det ett sakligt underlag för att reda ut vad begreppet står för och vad medarbetaren särskilt behöver tänka på framöver.

DISKUTERA GÄRNA

- Hur omsätter och förmedlar vi företagets mål och visioner till de enskilda medarbetarna?
- Vilka kriterier är de centrala för vad som ska göras? Hur kan alla funktioner bidra till dessa?
- Vilka värderingar vill vi ska finnas i vårt företag: hur ska vi vara mot varandra och mot kunder och leverantörer?
- Hur följer vi upp att medarbetarna arbetar i enlighet med våra värderingar?

MÅLBEDÖMNING OCH LÖN

I lönesamtalet motiveras och meddelas en ny lön. Det är viktigt att detta samtal sker som en dialog, där också medarbetaren känner att chefen lyssnar och att lönesättningen kan påverkas genom prestation och måluppfyllelse.

Är resultatet bra och chefen kan göra en i stort positiv bedömning av uppnådda resultat och medarbetaren känner att det fungerar, så är bedömningen i sak inte så dramatisk. Det blir besvärligare om målen och förväntningarna inte har uppnåtts. Det betyder en sämre, kanske utebliven löneutveckling.

Ett negativt utfall av medarbetarbedömningen i lönesamtalet ska inte komma som en överraskning för medarbetaren. I sin arbetsledning, bör chefen påpeka när något inte fungerar och komma med förslag för att förbättra prestationen. Om detta inte ger resultat och löneutvecklingen kanske uteblir, måste chef och medarbetare diskutera igenom varför man hamnat i denna situation. Vad måste göras för att förbättra arbetsprestationen; behövs det utbildning eller annat stöd; finns det alternativa arbetsuppgifter? Det finns ett gemensamt intresse hos chef och medarbetare att kunna gå vidare och för medarbetaren att nå en rimlig löneutveckling.

En målbedömning kan underlättas genom att chef och medarbetaren använder en blankett som underlag. Sådana behöver inte alls vara komplicerade utan kan ex se ut så här;

MÅL	UTVÄRDERING , NIVÅ*				KOMMENTAR
	A	B	C	D	
RESULTATMÅL					
1.					
2.					
3.					
..... (EJ FÖR MÅNGA)					
ANDRA SPECIFIKA LÖNEGRUNDANDE MÅL FÖR MEDARBETAREN; "KULTURMÅL", T EX					
INITIATIVFÖRMÅGA					
KOMMUNIKATIONSFÖRMÅGA					
KOLLEGIALITET					
SAMMANFATTANDE VÄRDERING AV MÅLUPPFYLLELSE					

- "A" kan stå för "överträffar med råge mål och förväntningar"
- "B" kan stå för "överträffar mål och förväntningar"
- "C" kan stå för "när mål och förväntningar"
- "D" kan stå för "när inte mål och förväntningar"

En sammanvägd bedömning av såväl resultatmål som kulturmål får avsluta målbedömningen, vilket sedan läggs till grund för lönesättningen.

En vanlig fråga är om utvärderingsskalan ska innehålla ett jämt eller udda antal nivåer. Med ett udda antal finns ett mittenvärde vilket kan medföra en viss dragningskraft mot mitten i bedömningar. Å andra sidan kan det med jämt antal nivåer finnas en tendens mot att värdera en medelprestation uppåt i skalan. Vilken modell som väljs beror på hur pass erfarna chefer är att sätta mål och att bedöma. Vid liten erfarenhet kan det vara klokt att börja med udda antal nivåer.

VETA MER OM MÅL OCH RESULTAT?

- delta i TransportGruppens lönesättningskurser.
- boka in en företagsanpassad genomgång med någon av våra experter

Se vidare information på www.transportgruppen.se

Lönesamtal

Den ”förstärkta löneprocessen” innebär att lönesättningen ska vara individuell och differentierad. Det är svårighetsgraden i medarbetarens jobb/befattning samt medarbetarens prestation som ska påverka lönenivå och löneutveckling. Med andra ord ska också medarbetaren kunna påverka sin lön genom att utveckla sin kompetens, ta arbetsuppgifter med större ansvar eller förbättra sin prestation i de uppgifter vederbörande har. Det är genom dialogen mellan chef och medarbetare om ansvar, utveckling och förväntningar på prestation som grunden läggs för en individuell och differentierad lönesättning.

Stöd finns i avtalstexten; Lönesamtal hålls årligen mellan lönesättande chef och tjänstemannen. Utgångspunkt för dessa samtal ska vara lönesättningsprinciperna enligt detta avtal och, i förekommande fall, företagets lönesättningsprinciper.

LÖNESÄTTNING ÄR EN DEL I CHEFSKAPET

I chefskap ingår att leda, samla och motivera medarbetare så att förväntat resultat skapas och verksamheten utvecklas. Chefens ansvar är alltså att ta tillvara medarbetarens kompetens och stödja medarbetarens utveckling i arbetet.

Chefskapets främsta verktyg är att prata med sina medarbetare och att själv föregå med gott exempel på det förhållningssätt man vill prioritera. Chefen förväntas fråga hur det går, stödja och svara på frågor, berömma när det går bra och kritisera när det inte går så bra. Detta vardagliga ledningsarbete är nödvändigt för en effektiv lönesättning.

Om den vardagliga dialogen fungerar bra mellan chef och medarbetare är den planerade lönedialogen inom lönesättningsprocessen ett odramatiskt samtal. Däremot, om chef och/eller medarbetare känner att relationen i vardagen inte är ärlig, öppen och otvungen, så kan det finnas viss vanda att sätta sig ned i ett lönesamtal.

Det förberedda lönesamtalet ersätter alltså inte den löpande dialogen där chef och medarbetare kommunicerar om hur arbetet fortlöper och där

chefen berömmar eller kritiserar där det är motiverat. Det är tvärtom så att en tydlig löpande dialog i vardagen underlättar när utvärderingen sker i lönesamtalet. Det blir ingen överraskning för en medarbetare som lyckats mindre bra att få höra det i utvärderingen, om chefen löpande tagit upp brister med medarbetaren.

UTVECKLINGS- OCH LÖNESAMTAL

För att den förstärkta löneprocessen ska fungera väl behöver det inom företaget finnas en modell som tillämpas av alla.

En vanlig modell bygger på följande två delar;

1. Chef och medarbetare genomför ett så kallat utvecklingssamtal eller målsamtal (andra benämningar kan också förekomma) Där får medarbetaren dels sina resultatmål preciserade inför den följande verksamhetsperioden, dels en genomgång av personliga utvecklingsmål i fråga om kompetens och/eller förhållningssätt och hur de kan förbättras. Resultatmålen ska vara relaterade till verksamhetsmål, vara tydliga och helst också mätbara på ett sätt som chef och medarbetare är överens om. Resultatmålen ska spegla vad medarbetaren ska åstad-

komma och hur (med vilket förhållningssätt) resultaten ska åstadkommas. Dessa utvecklings- eller målsamtal bör tidsmässigt ligga i samband med planeringen inför nästkommande verksamhetsår.

2. Inom ramen för den årliga löneöversynen, genomför chef och medarbetare ett lönesamtal. Detta är ett av båda parter förberett möte för utvärdering av medarbetarens prestationer i förhållande till de uppsatta målen och/eller utvecklingen av det personliga förhållningssätten.

Det är lämpligt att planera lönesamtalet i två delar.

- En första del i vilken chefen redovisar sin bedömning av måluppfyllelsen och för en dialog med medarbetaren hur denna själv ser på sin prestation och hur medarbetaren upplever chefens bedömning.
- I en andra del diskuteras lön och löneutveckling. Chefens ska, utifrån lönepolicy och lönestruktur samt sin utvärdering av medarbetarens måluppfyllelse, motivera och meddela en ny lön, samt lyssna in medarbetarens synpunkter. Lönesamtalet är ingen ”förhandling”, utan en öppen dialog där syftet är att lyssna på varandra, förklara hur man själv uppfattar måluppfyllelsen och hur den påverkar den nya lönen.

Syftet med lönesamtalet är att medarbetaren förstår varför man har den lön man har. Det är inte samma sak som att medarbetaren alltid ska vara ”nöjd”. Det väsentliga är att medarbetaren förstår och accepterar lönen utifrån de förutsättningar som gäller.

I en del företag väljer man att dela upp lönesamtalens två delar vid två olika tillfällen. Det kan exempelvis vara så att arbetsordningen inom företaget är att chefer ger förslag till nya löner.

Den sammanställer en personalavdelning och analyserar i förhållande till beslutad kostnadsram, ur diskrimineringsynpunkt och eventuella särskilda riktlinjer för löneöversynen. Innan chefen sammanställer sina förslag, är det naturligt att samtala med medarbetaren om hur chefen uppfattar hur medarbetaren nått sina mål och hur det påverkar chefens lönesättning. Dock utan att i detta samtal nämna några siffror.

När chefernas förslag till nya löner har fastställts så genomförs nästa fas i lönesamtalet som då mer har karaktären av att ny lön meddelas till medarbetaren med en motivering.

BRA LÖNESAMTAL

Bra lönesamtal ska karaktäriseras av dialog och hänga ihop med utvecklings-/målsamtal. Dessa ska, av såväl chef som medarbetare, betraktas som naturliga tillfällen att diskutera förväntningar, mål och utveckling för medarbetaren, utvärdera måluppfyllelse och förhållningssätt samt omsätta detta i ny lön.

Bra lönesamtal förutsätter att chef (och medarbetare) har stöd och riktlinjer att förhålla sig till.

Först och främst behöver chef och medarbetare ha samma kunskap om på vilka grunder och på vilket sätt lönesättningen ska ske inom företaget. Detta finns i företagets lönepolicy. Lönepolicyn är alla chefers och medarbetares gemensamma vägledning kring vad som premieras i lönesättningen.

En andra förutsättning är att varje medarbetare vet vad som förväntas i arbetet. Vilka mål ska uppnås och på vilket sätt? Att bestämma resultatmål kan många gånger vara svårt och det är angeläget att tillräcklig tid läggs på detta för att lönesättningen ska fungera som drivkraft för både företagets och medarbetarens utveckling och prestation.

Målen ska helst vara specifika, mätbara, anpassade, realistiska, tidsatta och accepterade (SMARTA mål).

S	Specifika: Målen formuleras i tydliga, konkreta termer som förstås av chefen och medarbetaren
M	Mätbara: Målen ska innehålla kriterier som är mätbara på ett mellan chef och medarbetare överenskommet sätt
A	Anpassade: Varje mål ska vara nedbrutna från övergripande mål och stödjande till andra mål
R	Realistiska: Målen ska kunna nås med en extra ansträngning
T	Tidsatta: Målsättningen ska ange när målet ska vara uppnått och/eller när det följs upp
A	Accepterade: Målen ska sättas som en överenskommelse mellan chef och medarbetare, där båda har ett ansvar för att på olika sätt se till att målen nås

Både ”vad”-mål (prestationer) och ”hur”-mål (förhållningssätt) bör vara med.

Tanken är att målen fastställs i utvecklings-/målsamtalet och utvärderas i lönesamtalet. Självklart kan oförutsedda händelser, affärsmässigt och/eller organisatoriskt, ändra något eller några av målen som fastställts. Sådana förändrade förutsättningar måste diskuteras med och meddelas medarbetaren, så att denne vet vad som gäller och hur prestationen kommer att utvärderas.

Ett lönesamtal mellan chef och medarbetare, där det gäller att bedöma och i kronor värdera prestation, kräver tydlighet vilket i sin tur kräver ett visst mått av mod. Särskilt gäller detta om det finns brister hos medarbetaren som har påverkan i löneöversynen. För både chef och medarbetare gäller det att förbereda sig både sakligt och känslomässigt.

Ett lönesamtal styrs genom två agendor, dels den sakliga som handlar om vad man ska avhandla och komma fram till, dels den emotionella som styr hur samtalet förlöper och vilka känslor och reaktioner som kan uppträda.

SAKLIGA	EMOTIONELLA
- Följa upp och utvärdera den gångna periodens prestationer utifrån givna mål	Vara medveten om: - sin subjektivitet
- Ge saklig återkoppling och bedöma	- sina försvarsmekanismer
- Motivera och meddela ny lön	- risk för manipulation
- Peka på förbättringar	- känslomässiga reaktioner
- Avsluta	Bejaka att du är subjektiv.

Inför lönesamtalet gäller det att chef och medarbetare är väl förberedda för båda dessa agendor. Den sakliga agendan är det relativt enkelt för chefen att förbereda sig inför. Det gäller att uppdatera sig på lönepolicyn, säkra att man kan utvärdera och beskriva varje medarbetares grad av måluppfyllelse utifrån vad man kom överens om i utvecklingsamtalet, och slutligen överföra utvärderingen till en ny lön.

Den emotionella agendan handlar om andra faktorer: Hur berörs jag av den medarbetare jag ska möta? Finns det förhållanden som stör vår relation, som t ex gammalt groll, dålig ”kemi” eller i sammanhanget alltför nära känslomässig bindning? Förberedelsen inriktas mer på relationen än på prestationen. Och i 9 fall av 10 så är detta inget problem. Men i det tionde fallet störs relationen av känslomässiga faktorer. Som chef gäller det då att vara uppmärksam på hur man reagerar, kanske kämpa med tonläget och avvisa försök till manipulering av sin sakliga bedömning. Genom att lära känna sig själv, hur man är och vilka värderingar man har, blir man bättre på att hantera det känslomässiga i krävande situationer.

Som chef ska man bejaka att man är subjektiv. Det är just därför man blivit utsedd till chef. Man äger egna kunskaper, förhållningssätt och värderingar som arbetsgivaren bedömt vara värdefulla för att anförtras ett chefsuppdrag. Då ska man använda dessa kvalitéer, men på ett sakligt sätt. Däremot hör subjektivitetens baksida ”godtycke” inte hemma i vare sig gott ledarskap eller i lönesättning.

Själva lönesamtalet ska handla om medarbetarens egen prestation och hur den påverkar hennes lön. Det gäller att använda sig av rätt begrepp i dialogen, så att man inte hamnar fel.

VETA MER OM LÖNESAMTAL OCH HJÄLPMEDEL?

- boka en genomgång på företaget med våra experter för en diskussion om vad just ni kan behöva göra för att säkra kvalitet
- delta i TransportGruppens utbildning i lönesamtal

PRATA OM	PRATA INTE OM
Rätt lön	Rättvis lön
Ny lön	Påslag
Kronor	Procent
Lön=förtjänas	Löneökning=tilldelas
Vad du gör	Vad andra gör
Verksamhetsutvecklande löner	Statistiklöner, avtalslöner
Dialog	Förhandling

Lönestatistik och marknadslön

I vissa situationer har företaget ett behov av att veta hur ett visst jobb betalas av andra företag, ute på "marknaden". Det kan gälla när man ska anställa sin första befattningshavare av ett visst slag, vid nyrekrytering i allmänhet eller att man vill veta att man "ligger rätt" lönemässigt i samband med en löneöversyn. I löneavtalen anges också att marknadskräfterna påverkar lönesättningen.

LÖNEMARKNADER

Företag måste förhålla sig till två "lönemarknader";

- » Den interna, som visar lönelägen sorterade efter befattningar/roller.

Denna kan man beskriva efter att ha arbetsvärderat/sorterat de olika befattningarna efter svårighetsgrad. Med arbetsvärderingen som bas anges aktuella lönelägen för medarbetarna i ett diagram vilket visar lönestrukturen i företaget. Genom att analysera lönestrukturen kan man se bland annat om man sett premierar de som har svårare jobb (löneskillnader mellan befattningar), hur stor lönespridningen är i en befattning samt studera löneskillnader mellan män och kvinnor. (se också "Befattningsvärdering ; en bas för lönedifferentiering").

- » Den externa lönemarknaden, som visar vad andra arbetsgivare betalar för likvärdiga jobb.

En jämförelse med den externa lönemarknaden ska ge svar på frågan; Betalar vi rätt lön ur ett marknadslöneperspektiv? Den externa lönemarknaden är svårare att enkelt beskriva helt enkelt därför att det kan vara svårt att göra jämförelser och man är osäker på om jämförelsen bygger på relevanta fakta. En indikator på marknadslöneläget får man vid nyanställning; Kan man anställa en ny medarbetare till ett löneläge som passar i den interna lönestrukturen? Finns flera kandidater till ett jobb

och begär dessa en lön som ligger över vad företaget kan erbjuda kan det vara en indikation på att företaget ur denna aspekt ligger marknadsmässigt "fel".

Ett bättre sätt att få grepp om den externa lönemarknaden är att fråga andra arbetsgivare vad dessa betalar för viss befattning. Har man ett bra nätverk med kollegor i andra företag, så kan det ge ett tillräckligt underlag för att bedöma lönelägen. Säkerheten i sådan information är helt avhängig den öppenhet och förtroende som finns mellan kollegor. Frågar man efter löneinformation måste man också själv vara beredd att lämna information. Ett tredje sätt är att hämta in "marknadslöneinformation" från någon etablerad lönedatabas. En sådan inhämtning förutsätter att företaget kan beskriva den eller de befattningar man vill få löneuppgifter om. Det finns flera etablerade aktörer som säljer sådan marknadslöneinformation.

När man värderar tillförlitligheten i marknadslöneinformation är det viktigt att ha följande i åtanke;

- Att marknadslöneinformationen verkligen speglar den befattning till innehåll och uppgifter företaget vill jämföra (" att inte jämföra äpplen med päron")
- Att marknadslöneinformationen är representativ, d v s insamlad på ett systematiskt sätt som säkerställer relevans och representativitet. Många öppna källor bygger t ex på löneuppgifter som respondenter själva valt att lämna, vilket innebär betydande kvalitetsproblem

- Att löneinformationen är inhämtad från en relevant marknad (geografisk eller branschmässig) utifrån det egna företagets perspektiv.
- Att det lönebegrepp som är detsamma som det företaget har; enbart fast lön eller innefattar lönebegreppet förmåner relaterade till lön?

DISKUTERA GÄRNA

- Vilket behov har vi att följa löne marknaden? Vissa nyckelbefattningar?
- Vilka kontakter i vår omgivning skulle kunna hjälpa oss med att spegla lönelägen? Är vi beredda att själva lämna ut sådana uppgifter till andra?
- Har vi några aktuella exempel där vi känner att bra marknadslöneinformation skulle vara till god hjälp för vårt beslutsfattande?

LÖNESTATISTIK

Löne statistik samlas in för olika ändamål. Många företag får årligen en begäran av Svenskt Näringsliv att redovisa sina utbetalda löner efter ett visst formulär. Dessa uppgifter används (i vissa fall partsgemensamt) som underlag för beräkningar i avtalsförhandlingar och för att göra national-ekonomiska analyser. Dessa löneuppgifter är inte insamlade med syfte att ge marknadslöneinformation för individuella befattningar.

Många fackliga organisationer frågar sina medlemmar vad de har för lön och sammanställer uppgifterna klassificerade efter yrke, utbildning, år efter examen eller någon annan sorteringsgrund. När det gäller denna typ av löneinformation bör vara medveten om de begränsningar som själva insamlings- och redovisnings sättet innebär för löneinformationens relevans: Vilka är de som lämnar in uppgifterna? Vilket lönebegrepp används? Är underlaget representativt? Är befattningar/yrken jämförbara?

Det finns löne statistik som är specifikt uppbyggd för att kunna belysa lönelägen för olika befattningar. Sådan löne statistik bygger på att de som lämnar uppgifter har samma ”nyckel” för att värdera befattningar och definiera lönebegrepp.

Man kan gå till väga på två sätt för att få tillgång till en relevant faktabas för sin analys av marknads löner; antingen genom ”Benchmark” eller ”Gradering”.

”Benchmark” bygger på att det finns ett antal typ befattningar beskrivna som man jämför lönelägen mot. Tillvägagångssättet är vanligtvis att ett antal företag samarbetar och kommer överens om vilka befattningar man vill dela marknads löne information om, beskriver dessa på ett för alla förståeligt sätt och uppdrar åt någon administrera ett formulär för att samla in och sammanställa (ofta företags anonymt) löneuppgifterna. Detta material ”ägs” av de deltagande företagen och får användas enligt de villkor som företagen, eller ”administratören” ställt upp.

”Gradering” innebär att de befattningar man vill ha belysta ”arbetsvärderas”, d v s systematiskt graderas efter svårighetsgrad. Marknads löne informationen byggs sedan upp av att företag, som använder samma graderingssystem, lämnar in sina löneuppgifter till ”administratören”. ”Administratören” sammanställer, kvalitetskontrollerar och redovisar till alla deltagande företag. Därigenom kan ett företag hitta löne information inte bara utifrån en titel, eller befattning (t ex ”säljare”) utan också efter budget, ansvar, krav på utbildning, etc. ”säljaren” har. Man kombinerar yrkesbenämningen med komplexiteten i det eftersökta jobbet.

Att arbeta med lönesättning

Den förstärkta löneprocessen ger ökade möjligheter för företaget att med lönen premiera goda insatser och styra verksamheten mot viktiga mål. Arbetsprocessen förutsätter emellertid att det också finns en planering av det arbete som måste göras.

Den förstärkta lönesättningsprocessen ger företaget möjlighet att utifrån egna förutsättningar skapa en smidig och effektiv arbetsprocess. Innan man ger sig i kast med tillämpningen är det två grundläggande frågor som behöver klargöras;

- 1) man behöver göra klart för sig vad man i företaget egentligen vill uppnå, det vill säga ha ett mål för sin löneprocess, utöver att tillämpa ett kollektivavtal
- 2) man behöver ha god kunskap om sitt nuläge; sina rutiner, roller och eventuella brister

ATT VILJA NÅGOT

En förstärkt löneprocess innebär ett åtagande att fylla löneprocessen med ett innehåll utöver att ”fördela en pott”. Att utveckla en smidig arbetsrutin behöver få ta lite tid, speciellt i företag med flera lönesättande chefer involverade.

En god början är att skaffa sig en bild av nuläget: ”Så här ser det ut idag”, komma fram till ett önskvärt framtida läge: ”Så här skulle vi vilja att det ser ut i framtiden”. Och sedan målmedvetet jobba för att ta sig till den önskvärda situationen.

Använd gärna den korta checklista som finns i skriften ”checklista och kommentar”.

Finns skäl att tränga lite djupare in i den aktuella situationen kan man bland annat besvara följande frågor;

- Hur sker lönesättningen idag? Kartlägg ansvar/befogenheter, tidsplan, beslutsordning, förhandlingsordning mm.
- Finns en lönepolicy? Är den uppdaterad och länkad till affären?
- Hur ser den interna lönestrukturen ut; premierar den bra prestation och ansvarsfulla insatser?

- Vilken marknadslöneinformation använder man sig av?
- Vilka kriterier finns för den individuella lönesättningen?
- Skiljer sig kriterierna mellan chefsområden?
- Hur är kriterierna relaterade till nyckeltal och framgångsfaktorer för helheten?
- Är lönesättningen kopplad till individuell måluppfyllelse?
- Hur fungerar dialogen mellan chef och medarbetare om sambandet mellan prestationer och lön?
- Hur meddelar chefen den nya lönen till sina medarbetare?
- Förekommer förmåner vid sidan av lönen?
- Förekommer rörliga lönesystem?
- Hur sker lönesättningen vid befordran och vid nyanställning?

En nulägesbeskrivning ska göras av företagens ledning, gärna i samverkan med några medarbetare och fackliga företrädare vid företaget. I nästa steg ska man definiera hur en önskad process ska gå till. Här utgör avtalets skrivningar om lönesättningsprinciper och förstärkt löneprocess en viktig och användbar grund.

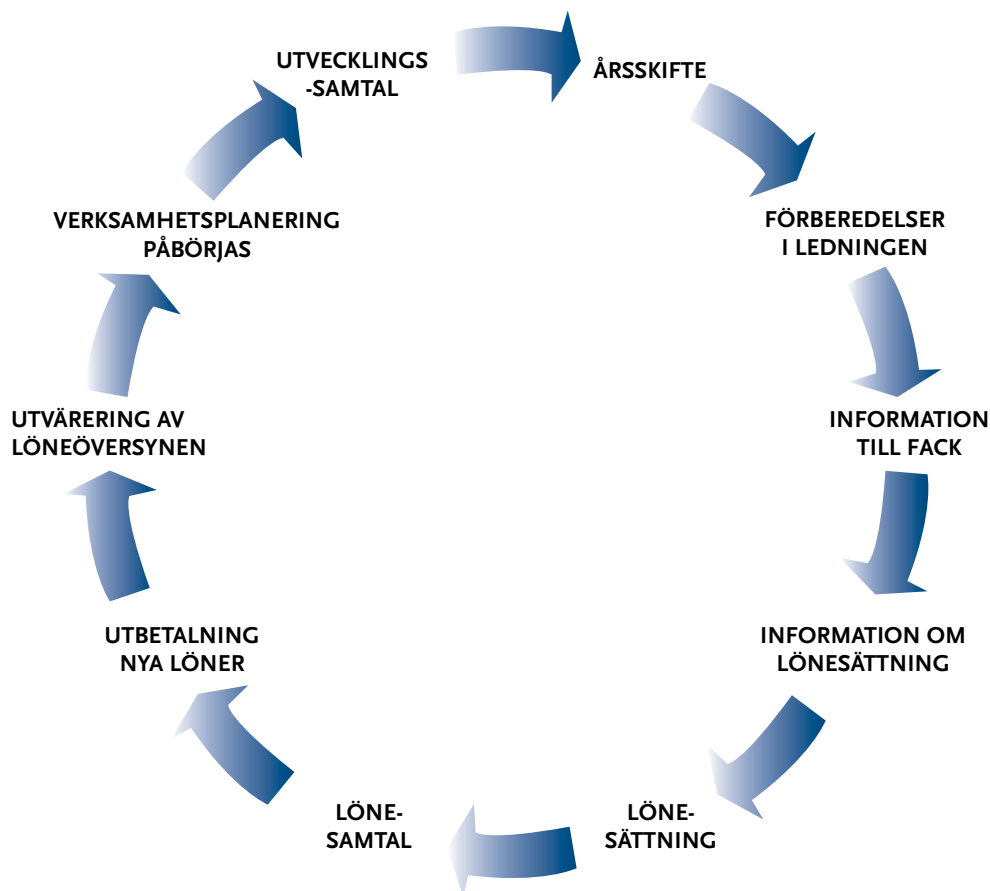
I en målbild behöver man skaffa sig en gemensam bild över hur lönesättningens olika delar hänger ihop över ett helt år. Nedan finns en generell översiktsbild som är vanligt förekommande.

"LÖNEÅRET"

Den nya lönen bestäms från en viss tidpunkt. Men arbetet med lönesättningen sker över hela året. För medarbetaren gäller det att göra sitt jobb så bra som möjligt och sträva mot de mål som gäller. För chefen gäller det att leda, berömma och kritisera så att medarbetarens insatser bidrar i verksamheten och till affärerna. Lönesättningen är ständigt

närvarande i den löpande arbetsledningen. Medarbetaren "förhandlar" dagligen om sin lön genom att göra sitt jobb bra. Den förstärkta löneprocessen innebär att medarbetarens prestationer i förhållande till satta mål bestämmer den individuella löneutvecklingen.

Som grund för den förstärkta löneprocessen ska finnas ett avtal som reglerar hur lönesättningen ska gå till. I det avtalet kan det vara bra att bestämma en tidsplan för när olika åtgärder ska göras som stödjer processen.



En åtgärdslista för ett verksamhetsår som omfattar kalenderåret kan se ut på följande sätt;

ÅTGÄRD	TID	ANMÄRKNING
Utvecklingssamtal: Chef och medarbetare för en dialog kring förväntningar, mål och utvecklingsbehov inför den kommande perioden	Oktober år 0	Samtalet ska ha bäring på verksamhetsplanering inför kommande verksamhetsår. Dokumenteras för att kunna följas upp i lönesamtalet
Tillvägagångssätt och ”utrymme” för löneöversyn diskuteras i ledningen utifrån underlag, t ex ekonomiska förutsättningar, lönestruktur, särskilda behov	Januari år 1	Ambition, inriktning och ekonomiska förutsättningar är utgångspunkten. Principerna kring den individuella fördelningen överenskomms: vilka individer/grupper ska satsas på; hur tolkar vi lönekriterierna. Underlag: aktuell lönestruktur, lönepolicy, lönekartläggning
Diskussion/överenskommelse med lokalt fack om principer etc. vid årets lönerevision	Februari	Redovisning av företagets utgångspunkter, lönesättningsprinciper, ansvarsfördelning och process.
Ledningen informerar medarbetarna inför lönesättningen. Förbereder lönesamtalen med sina grupper (inbjudan, genomgång av lönepolicy etc.)	Februari	Alla medarbetare ska av sin respektive lönesättande chef få en uppdatering/genomgång av lönepolicyn och hur lönesättningen med lönesamtalet går till.
Lönesättande chefer genomför sin lönesättning	Februari-Mars	Chefers lönesättning stäms av inom ledningen mot principer och tillgänglig löneram
Utvärderande Lönesamtal med alla medarbetare.		
Alla samtal klara i tid för löneadministrationen att betala ut ny lön från april månad	Mars - April	Syfte: Att motivera och meddela ny lön utifrån de mål som överenskommits i utvecklingssamtalet, och i enlighet med lönepolicyn.
Ledning och lokalt fack utvärderar processen	April - Maj	Frågor som kan tas upp: Totalt utfall, löner män – kvinnor, förbättringsmöjligheter
Daglig arbetsledning	Hela året	Stödja, berömma och kritisera.

För att minska avståndet mellan nuläget och önskvärt läge, det vill säga visa att man vill ”leva som man lär”, är det på sin plats att vid utvärderingen besluta om en åtgärdsplan för att ta sig mot målbilden. Det kan exempelvis gälla åtgärder som

- att sträva efter en ändrad lönespridning med hänsyn tagen till medarbetarnas prestationer. Ibland uttryckt som ett procenttal i förhållande till gruppens medianlön.
- att ledningen behöver vara tydligare i förhållande till chefer och medarbetare på hur vi sätter lön och vilka kriterier som gäller vid lönesättningen. Detta behöver dokumenteras i en lönepolicy.
- att företagets chefer måste ha en samsyn på vilka kriterier som gäller i lönesättningen och hur den går till.

- att chefer och medarbetare måste bli bättre på att i utvecklingssamtalet diskutera och bestämma relevanta mål för medarbetaren som också utvärderas i lönesamtalet och lönesättningen.
- att dialogen med de fackliga representanterna behöver utvecklas
- att den utvärdering man gör efter en löneöversyn ska förbättras, att lära av sin egen erfarenhet.
- att åtgärdsplaner utformas för medarbetare med liten eller utebliven lönejustering. Ett åtagande som finns i avtalet.

Det är angeläget för trovärdigheten i löneprocessen, att beslutade åtgärder också genomförs och återkopplas till fackliga representanter och till medarbetare.



TRANSPORTGRUPPEN

Box 5384
102 49 Stockholm
tel 08 762 71 00

info@transportgruppen.se
transportgruppen.se

Biltrafikens Arbetsgivareförbund
Motorbranschens Arbetsgivareförbund
Petroleumbranschens Arbetsgivareförbund
Sjöfartens Arbetsgivareförbund
Svenska FlygBranschen
Sveriges Bussföretag
Sveriges Hamnar
Transportindustriförbundet