



# Ett riktigt bra lönesamtal

– En partsgemensam vägledning  
för lönesättande chefer och medarbetare

Denna vägledning är framtagen i ett  
samarbete mellan

**almeGa**



AKADEMIKER  
FÖRBUNDEN



**JOURNALIST**  
FÖRBUNDET

**UNIONEN**

# Innehållsförteckning

Förord .....	1
Dags för årets lönesamtal.....	2
Ett riktigt bra lönesamtal .....	3
Viktiga utgångspunkter.....	3
Vad påverkas lönen av?.....	5
Företagets lönepolicy.....	6
Lönestruktur.....	6
Förändrade arbetsuppgifter.....	8
Medarbetarens bidrag .....	9
Löneökningssutrymme .....	10
Helhetsbedömning och löneökning .....	11
Tips för en bra dialog.....	12
Sätt ramen för mötet.....	12
Lyssna och sammanfatta .....	12
Tydlig feedback på ett öppet och lugnt sätt .....	12
Avslut och summering.....	12
Att tänka på .....	12

# Ett riktigt bra lönesamtal

## Förord

Processen att sätta lön på ett företag är en viktig del för att styra verksamheten dit man vill. Kärnan i denna process är den individuella lönesättningen och dialogen mellan chef och medarbetare.

Inom ramen för arbetet med att utveckla framtidens kollektivavtal har Almega, Unionen, Svenska Journalistförbundet och Akademikerförbunden tillsammans tagit fram denna vägledning. Den riktar sig till chef och medarbetare. Vi hoppas att vägledningen ska komma till praktisk användning och ge ett bra stöd för lönesamtalet. Vi har också tagit fram ett kortfattat stöd som kan användas vid lönesamtalet "En kort guide till lönesamtalet". Det finns även en vägledning till stöd för den övergripande löneprocessen: "En riktigt bra löneprocess".

Projektgruppen som har tagit fram skriften har bestått av Ulrika Emteryd och Albert Sundqvist från Akademikerförbunden, Louise Bjarnestam, Anders Bergqvist, Stefan Lennström och Per Östlund från Almega samt Sara Hedman Hallonstén, Nicola Hillstierna och Henrik Bäckstrand från Unionen.



# Dags för årets lönesamtal

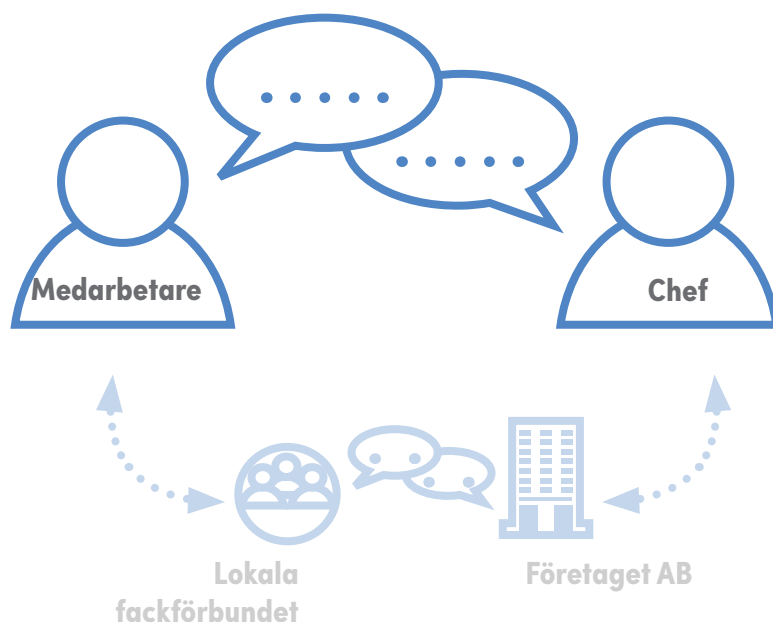
---

Nu är det dags för lönesamtal igen. Äntligen, tänker en del. Jobbigt, tänker andra. Oavsett vad du själv tycker och oavsett om du är lönesättande chef eller medarbetare, är det viktigt att förbereda sig så att det blir ett riktigt bra lönesamtal. Almega, Unionen, Akademikerförbunden och Svenska Journalistförbundet har – utifrån de erfarenheter vi fått ta del av från våra respektive medlemsföretag och medlemmar – tagit fram den här vägledningen. Förhoppningen är att den ska hjälpa er att genomföra riktigt bra lönesamtal.

Det här är en allmän vägledning för dig som är lönesättande chef eller medarbetare. I samband med lönerevisionen är det självklart viktigt att även läsa igenom det löneavtal som gäller på din arbetsplats och ta reda på hur löneprocessen ser ut på ert företag.

Vägledningen avslutas med ett avsnitt av Sara Henrysson Eidvall, leg psykolog och specialist i arbets- och organisationspsykologi, som innehåller konkreta tips till chef och medarbetare om vad de kan tänka på under samtalet för att skapa en bra dialog.

Parterna har även tagit fram en vägledning för löneprocessen som i första hand riktar sig till de som är ansvariga för företagets löneprocess och lokala fackliga företrädare.

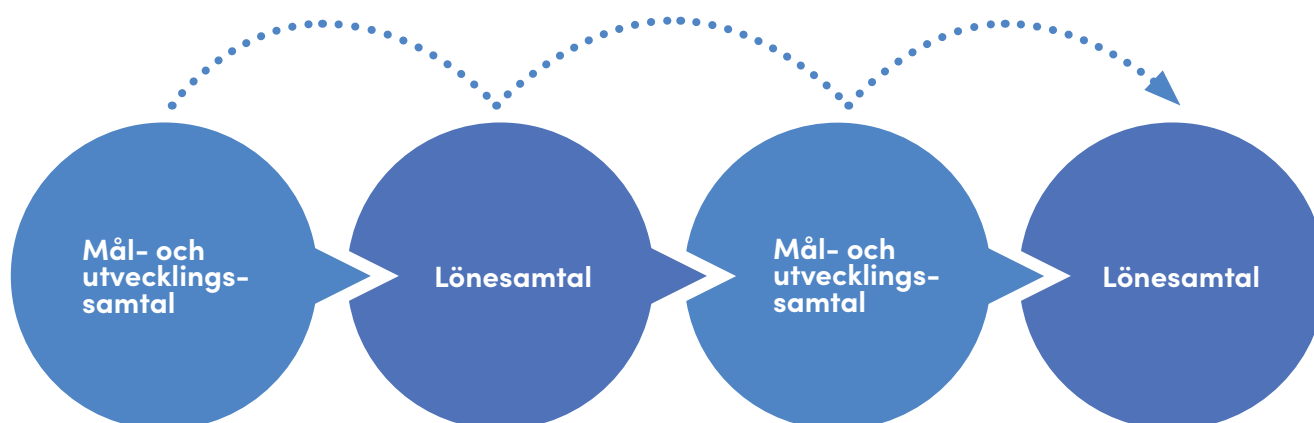


# Ett riktigt bra lönesamtal

För lönesättande chef handlar lönesamtalen om att ge feedback på medarbetarens prestationer och koppla ihop helhetsbedömningen med medarbetarens lön. Lönen blir en del i ledarskapet som bidrar till att målen nås och verksamheten utvecklas.

För medarbetare handlar lönesamtalen om att få feedback på det som gjorts och få reda på vad som ligger till grund för den nya lönen och diskutera vad som kan vara en rimlig framtida löneutveckling. För att kunna bedöma prestation och resultat i lönesamtalet behöver ni tidigare pratat om vilka prestationer och resultat som ska uppnås. Detta görs normalt i ett framåtsyftande mål-, medarbetar- eller utvecklingsamtal. De framåtsyftande och tillbakablickande samtalen är årligen återkommande och bildar en kedja av samtal som återkommer år efter år.

Lönesamtalet innebär ett tillfälle att prata om lönen, hur den kan påverkas och vilka förväntningar som finns. Det ligger i bådars intresse, och är bådars ansvar, att det blir ett bra samtal. Lönesamtalet bygger på en rak och ärlig dialog och med gemensamma utgångspunkter, rätt underlag och förberedelse är chansen stor att det blir ett riktigt bra lönesamtal.



## Viktiga utgångspunkter

Idag är parterna överens om att alla medarbetare har rätt till en individuell och differentierad lönesättning. Det finns dock många traditioner och gamla uppfattningar om lönesättning. För att undvika att dessa påverkar dialogen på ett ofördelaktigt sätt så går vi nedan igenom ett antal utgångspunkter inför lönesamtalet. Erfarenheten visar att chef och medarbetare behöver ha samsyn kring utgångspunkterna för att det ska bli ett riktigt bra lönesamtal:

## **1 Varför lönerrevision genomförs**

Enligt löneavtalen sker lönerrevision normalt en gång per år. Lönerrevision är tillfället då lönerna ses över och justeras i enlighet med det som påverkar lön (se nedan). Det löneökningensutrymme som företaget fördelar respektive år varierar. Vissa centrala kollektivavtal innehåller en siffra att förhålla sig till om ingen annan överenskommelse träffas och enligt andra avtal sätts löneökningensutrymmet helt lokalt. Oavsett vilket görs en bedömning av vilket löneökningensutrymme som är möjligt utifrån företagets förutsättningar. Det är viktigt att förstå att löneökningensutrymmet är en ram för löneökningarna på kollektiv nivå. De individuella löneökningarna varierar beroende på vilka prioriteringar som görs.

## **2 Vilket mandat chefen har att sätta lön**

På vissa företag bestäms lönen direkt i lönesamtalet. Ofta har chefen då tidigare stämt av ett förslag med överordnad chef, HR eller motsvarande. På andra företag har chef och medarbetare ett lönesamtal och sedan stäms förslaget av/förhandlas med den lokala fackföreningen. Därefter håller chef och medarbetare ett lönebeskedssamtal. Oavsett hur processen går till är det chefs ansvar att lönepolicyn tillämpas, att mandatet är tydligt och att den information som behövs finns. Lönesamtalet går ut på att medarbetaren ska få en förståelse för hur löneökningen hänger ihop med prestationen över året, individens förhandlingsförmåga ska t.ex. inte påverka.

## **3 Bedömningen av prestationer**

Feedback eller återkoppling är en viktig del i ledarskapet, och om grundarbetet är gjort ska vad som sägs i lönesamtalet inte innebära någon överraskning. Lönesamtalet ska upplevas som en bekräftelse och konsekvens av det som tidigare sagts och gjorts. Tänk på att det är ovärderligt att ge och få ärlig återkoppling.

## **4 Begränsat löneökningensutrymme**

Lön är en effektiv drivkraft och har ett samband med individens prestation och därför också företagets resultat. Ibland kan dock förväntningarna på lönehöjning överstiga de tillgängliga resurserna vilket betyder att alla inte kommer att bli tillfreds med sin lönehöjning. Eftersom löneökningensutrymmet inte alltid räcker till, behöver företaget och cheferna, med beaktande av löneavtalen, prioritera och fördela löneökningarna på det sätt som bäst bidrar till att utveckla företagets resultat och effektivitet. För att skapa realistiska förväntningar och trovärdighet är det viktigt att företaget kommunicerar hur det går för företaget och förklarar varför löneutfallet blir på ett visst sätt.

## 5 Löneutveckling är resultat av annan utveckling

Lön ökar därför att det samtidigt sker en utveckling av det som påverkar lön, t.ex. prestation, resultat, ansvar, kompetens och marknad. Därför är det viktigt med kontinuerlig uppföljning av medarbetares prestationer. Eftersom de flesta gör ett bra jobb och utvecklas i arbetet, kommer också de flesta att få lönehöjning. För det fall en medarbetare brister i prestationen och därför får en avvikande låg löneökning är det viktigt att chefen för en dialog med medarbetaren om hur detta i framtiden kan åtgärdas för att ge förutsättningar för en positiv löneutveckling.

## 6 Viktigt se till hela lönen

Det är viktigt att se till hela lönen. Det finns en tendens att fokusera allt för mycket på löneökningen fast den delen enbart utgör någon procent av helheten. Det är hela lönen som är ersättning för det arbete som utförs och det finns ofta ett samband mellan löneläge och löneökningens storlek.

# Vad påverkas lönen av?

För att det ska bli ett riktigt bra lönesamtal är det viktigt att ha klart för sig vad som påverkar lönen. Det går att identifiera sex faktorer som påverkar lönen och som också är angivna i löneavtalet.





# Företagets lönepolicy

Utgångspunkten för lönesättningen är en välkänd och förankrad lönepolicy som visar företagets idé för hur lönesättningen ska stödja verksamheten. Det centrala löneavtalet innehåller skrivningar som underlag till lönepolicyn.

En bra lönepolicy kopplar ihop företagets affärsidé med de prestationer och beteenden som leder till framgång. Dessa beteenden och förhållningssätt ligger sedan till grund för bedömningen av medarbetares bidrag till verksamheten. Ni kan prova er lönepolicy genom följande frågor:

	Ja	Vet ej	Nej
Finns det en lönepolicy i företaget?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Framgår det av lönepolicyn vad som påverkar lönen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Är lönepolicyn känd inom organisationen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

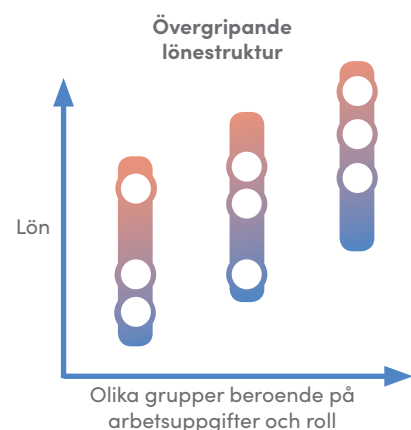
Om någon av ovanstående frågor besvara med "nej" eller "vet ej" bör ni innan lönesamtalet reda ut hur företaget ser på lönen.

## Lönestruktur

Lönestrukturen ger en övergripande bild över hur företagets löner ser ut i förhållande till det som är önskvärt. Lönestrukturen visar löneläge, lönespridning och relationen mellan löneläget för olika gruppen. Lönestrukturen visar vilka översiktliga prioriteringar som är viktiga att göra. För individen visar lönestrukturen hur lönen förhåller sig till en rimlig löneutveckling.

### Bild 1 – Övergripande lönestruktur

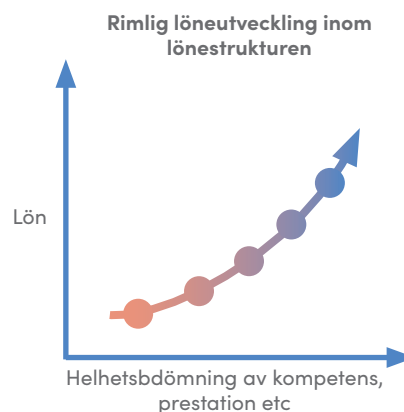
De vita prickarna representerar olika individers löner och de tonade fälten det önskvärda lönespannet för en viss befattning. Olika befattningar har olika lönespann, beroende på hur befattningarna värderas av företaget samt av marknaden.



## Bild 2 – Rimlig löneutveckling inom lönestrukturen

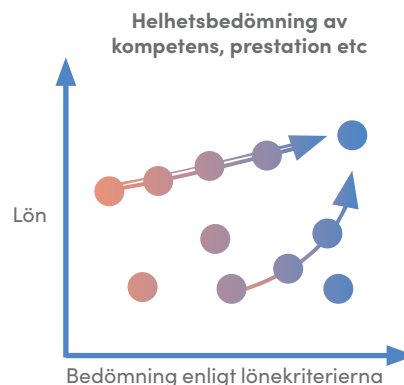
I takt med att medarbetaren utvecklar sin kompetens och prestation så stiger också lönen.

Har medarbetaren idag en högre lön än kollegor med motsvarande arbetsuppgifter/ansvar, innebär detta normalt att kravbilden är högre för att få en procentuellt genomsnittlig löneökning. Löneutvecklingen beror alltså inte enbart på prestation utan även på utgångsläget, bild 3 nedan.



## Bild 3 – Löneutveckling för individer med olika löneläge och prestation

Inom lönestrukturen varierar den individuella löneutvecklingen beroende på både medarbetarens löneläge och prestation.



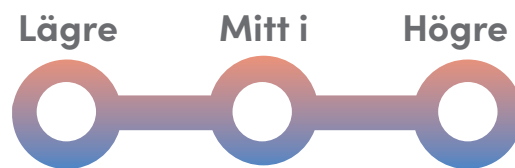
Arbetet med lönestrukturen inbegriper även att kontrollera, t.ex. vid lönekartläggningen, att det inte finns några diskriminerande löneskillnader som behöver åtgärdas.

Ni kan pröva er lönestruktur genom följande frågor:

	Ja	Vet ej	Nej
Finns det en fastlagd lönestruktur på företaget?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speglar lönestrukturen arbetsuppgifternas svårighetsgrad och marknadslönerna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Är det känt var i lönestrukturen man befinner sig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Går det skönja en rimlig löneutveckling i lönestrukturen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finns det löneskillnader i lönestrukturen som inte går att motivera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lönesättningen underlättas av att det finns en tydlig lönestruktur som visar medarbetarens löneläge och rimlig löneutveckling. Om det saknas en övergripande lönestruktur på företaget, bör chefen ändå ge sin bild av hur chefen uppfattar medarbetarens lön i förhållande till en tänkt löneutveckling genom t.ex. att diskutera följande bild:

### Så är din lön i lönestrukturen



Arbetet med lönestrukturen syftar till att det ska bli ordning med lönesättningen. Med högre lön följer också högre krav. En följd av det är att det, allt annat lika, normalt krävs mer för att höja en högre lön.

## Förändrade arbetsuppgifter

Lönen påverkas till största delen av arbetsuppgifterna. Om det skett en förändring, som gjort arbetet betydligt mer eller mindre komplext, är det rimligt att förändringen påverkar lönehöjningen. För att värdera arbetsuppgifterna finns det arbetsvärderingssystem. Om företaget tillämpar ett sådant system kan det användas för att fastställa om det skett någon förändring. Annars kan förändringen av arbetsuppgifterna diskuteras i lönesamtalet utifrån t.ex. nedanstående checklista:

	Ja	Vet ej	Nej
Har det skett någon förändring i arbetsuppgifterna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om ja, innebär förändringen att arbetet har blivit betydligt mer komplext/svårare?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gäller förändringen tillsvidare?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Om frågorna besvaras med "ja" är det i många fall rimligt att förändringen påverkar lönehöjningen. Om förändringen innebär en förflyttning till en annan grupp i lönestrukturen är det normalt att lönehöjningen tas utanför lönerrevisionen.

# Medarbetarens bidrag





---

Den viktigaste delen i lönesamtalet är bedömningen av hur väl medarbetaren bidragit till verksamheten i förhållande till uppsatta mål. Målen behöver tidigare ha diskuterats i t.ex. ett framåtblickande mål-/utvecklingssamtal.

Som grund för bedömningen används fram för allt två delar: individuell måluppfyllelse och företagets lönekriterier. I takt med att arbetsuppgifterna individualiseras alltmer behövs ofta ett personligt lönekriterium som bestäms i dialogen mellan chef och medarbetare.

För att kunna göra en bedömning av lönekriterierna behövs det någon form av skala. Att det finns en gemensam skala för bedömningen bidrar också till att bedömningen kan bli så enhetlig som möjlig på företaget. Cheferna behöver hantera bedömningen på likartat sätt för att medarbetarna ska kunna förstå hur lönesättningen fungerar. Samtidigt gäller det att inte krångla till det.

En bedömningsskala kan se ut på följande sätt:

					Kommentar:
Kompetens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Skicklighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Engagemang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Personligt kriterium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Helhetsbedömning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Det bästa är naturligtvis om ni kan bli överens om bedömningen. Men det är inte det avgörande. Skulle ni inte bli överens om bedömningen är det viktigast att ni diskuterar vad som ska göras för att bedömningen ska bli bättre nästa gång.

Förutom att bedöma hur väl lönekriterierna uppfylls, behöver även en helhetsbedömning göras. Helhetsbedömning är en sammanvägning där hänsyn behöver tas till hur mycket de olika kriterierna ska påverka lönen.

Måluppfyllelsen handlar om hur väl medarbetaren uppfyllt de mål som bestämdes i mål- och utvecklingssamtalet.

Mål	Kommentar	Ej uppfyllt	Delvis uppfyllt	Uppfyllt
.....		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Föräldralediga ska bedömas på samma sätt som om de hade varit i tjänst. Chefen bedömer helt enkelt de som är föräldralediga utifrån hur de presterade innan de gick på ledigheten.

## Löneökningssutrymme

---

Det löneökningssutrymme som företaget fördelar respektive år varierar. Vissa centrala kollektivavtal innehåller en siffra att förhålla sig till om ingen annan överenskommelse träffas och enligt andra avtal sätts löneökningssutrymmet helt lokalt. Oavsett vilket behöver företaget bestämma hur mycket som ska satsas i lönerevisionen.

Löneökningssutrymmet är ett begrepp som gäller kollektivet. De individuella löneökningarna varierar. Det är en viktig pedagogisk uppgift att klargöra att det finns en variation i löneökningarna, och att ett genomsnitt bara är ett värde för att beskriva en mängd värden.

**Löneökningssutrymmet är ett begrepp som gäller kollektivet. De individuella ökningarna varierar.**

# Helhetsbedömning och löneökning

Den individuella löneökningen fastställs utifrån en helhetsbedömning av det som nämnts ovan:

- Företagets lönepolicy
- Medarbetarens plats i lönestrukturen
- Eventuellt förändrade arbetsuppgifter
- Medarbetarens bidrag till verksamheten i form av bedömning av lönekriterierna och måluppfyllelse
- Löneökningsutrymmets storlek

När ovanstående ska kopplas ihop med lön underlättar det om det finns en idé om rimlig lönehöjning vid olika kombinationer av medarbetarens bidrag till verksamheten och löneläge i lönestrukturen.

löneläge i lönestrukturen	bedömning			
	-	=	+	++
högre	Åtgärdsplan	Låg lönehöjning	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning
mitt i	Åtgärdsplan	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning
lägre	Åtgärdsplan	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning	Hög lönehöjning

Det är viktigt att löneökningen ses i ett sammanhang. Det är inte i lönesamtalet som lönen påverkas, utan lönen påverkas varje dag på jobbet.

# Tips för en bra dialog

---

Detta avsnitt innehåller konkreta tips vad chef och medarbetare kan tänka på för att skapa en bra dialog.

## **Sätt ramen för mötet**

Inled lönesamtalet med att lönesättande chef formulerar målet med lönesamtalet. Har chef och medarbetare olika mål kan det vara svårt att få till en bra dialog eftersom mål och förväntningar styr beteende och ordval.

## **Lyssna och sammanfatta**

En bra dialog handlar lika mycket om vad som sägs som hur det sägs. Båda parter behöver komma till tals, lyssna på varandra, vara närvarande, låta den andre tala till punkt och visa att det finns en vilja att förstå vad den andre säger. Att förstå behöver inte innebära att tycka likadant, men det är lättare att respektera varandras ståndpunkter om båda parter fått tala och även blivit lyssnade på. För att visa att man lyssnat och förstått kan det vara effektivt att i korta ordalag återge det som sagts för att säkerställa att den andre känner igen sig.

## **Tydlig feedback på ett öppet och lugnt sätt**

En viktig del av lönesamtalet är att chefen ska ge medarbetaren tydlig feedback om faktisk och förväntad prestation. Negativ feedback kan dock vara känsligt att både ge och få. Framförs det invändningar från medarbetaren är det viktigt att chefen inte avfärdar eller korrigerar dessa, utan lyssnar på argument och ställer klagörande frågor.

Chefen bör ge medarbetaren utrymme att ställa frågor och komma med synpunkter utan att gå i försvar. Ett sätt kan vara att sammanfatta era olika uppfattningar och ha respekt för att åsikterna är olika. Tänk på att den andre kan behöva smälta det som sagts och att tid till eftertanke kan behövas. Medarbetaren bör också lyssna aktivt, sammanfatta och ställa öppna frågor om det som sägs.

För att få fram budskapet är det bättre att fokusera på några få argument. Tänk på att inte framföra för många argument och invändningar på en gång.

## **Avslut och summering**

Att ömsesidigt kvittera vad man tagit med sig och kommit fram till är ett bra sätt att avsluta. Vid skilda uppfattningar kan en kvittering om vad man inte är överens om ändå ge en bra avslutning.

### **Att tänka på:**

- En bra dialog kännetecknas av genuint intresse för varandras perspektiv och en vilja att förstå.
- Sammanfatta vad som sagts under samtalet och stäm av att det är rätt uppfattat
- Feedback ska vara konkret och fokusera på prestation och beteende
- Se till att ni båda får tid att förbereda er för lönesamtalet.

Arbetet med att sätta lön i ett företag är en av de viktigare processerna i en organisation och kanske den mest omfattande HR-processen av alla. Kärnan i denna process är den individuella lönesättningen och dialogen mellan chef och medarbetare.

Den här guiden beskriver hur en bra lönedialog kan genomföras och riktar sig till chef och medarbetare. Tillsammans med vägledningarna *En kort guide till lönesamtalet* och *En riktigt bra löneprocess* utgör denna folder en god grund för ett framgångsrikt lönearbete.