



Hur löneprocessen är tänkt att fungera

Tips och idéer till det lokala arbetet

VÅRDFÖRETAGARNA INOM ALMEGA
 VISION
 VÅRDFÖRBUNDET
 FYSIOTERAPEUTERNA M.FL. AKADEMIKERFÖRBUND
 SVERIGES LÄKARFÖRBUND

INLEDNING	4
Bra löneprocesser	4
Lönen ska sättas i en dialog	5
Vi hjälper gärna till	5
LÖNEAVTALET ANGER INGET UTRYMME	6
EN BRA LÖNEPROCESS	7
PLANERA, UTVECKLA OCH FÖLJA UPP	8
Planera och utveckla	8
Företagets lönepolicy	8
Lönekritierier	8
Lönestruktur	9
Företagets marknadsmässiga förutsättningar	10
Tidplan	10
Information och stöd	11
FÖLJA UPP	11
DIALOGEN CHEF – MEDARBETARE	12
MÅLSAMTAL	12
LÖNESAMTAL	12
Förstärkt lönesamtal	13
Bilaga 1 – Checklista för att ta fram en lönepolicy	14
Bilaga 2 – Checklista för att ta fram övergripande lönekriterier	15
Bilaga 3 – Exempel på en tidplan	18
Bilaga 4 – Exempel på frågor till uppföljning	19
Bilaga 5 – Exempel på underlag till mål- och lönesamtal	20



INLEDNING

Löneavtalet mellan Vårdföretagarna inom Almega och Vision, Vårdförbundet, Fysioterapeuterna m.fl. akademikerförbund respektive Sveriges läkarförbund är ett renodlat processlöneavtal. Det betyder att det inte finns något givet utrymme för vilka löneökningar som ska utges. Det ska i stället bestämmas genom företagets löneprocess.

Syftet med den här skriften är att stödja utvecklingen av bra löneprocesser. Bra löneprocesser premierar det som leder till att både verksamheten och medarbetaren utvecklas. Förutsättningen är att alla vet vad som påverkar lönen och att hanteringen upplevs som relevant och konsekvent.

De flesta vill ha högre lön. Lön är därför en effektiv drivkraft till förbättring och utveckling. En bra löneprocess leder till att de flesta blir nöjd med sin lön genom att de förstår hur lönen sätts och hur den kan påverkas.

BRA LÖNEPROCESSER

De centrala löneavtalen förutsätter att det finns en bra löneprocess på företaget. För det behöver företaget ha en tydlig uppfattning om sina mål och hur medarbetarna ska bidra till att förverkliga dem.

Löneprocessens mål är att medarbetarna, utifrån rådande förutsättningar, förstår varför lönen är som den är.

Det viktigaste i löneprocessen är att det finns en fungerande dialog mellan chef och medarbetare om vad som förväntas och hur lönen sätts. Lönen blir en del i ledarskapet som skapar konkurrenskraft för både företaget och medarbetarna.

Utvecklingen av lokala löneprocesser kommer troligen att innebära att löneökningarna kommer att variera mer i framtiden. Detta kommer att gälla både mellan olika branscher, företag, individer och för samma individ mellan olika tidpunkter i arbetslivet. Lönesättningen kommer också att bli mer saklig och tydlig. Totalt sett är vår förhoppning att det lokala ansvaret för lönebildningen leder till bättre individuella resultat, ökad lönsamhet för företagen och därmed också möjlighet till högre lön för medarbetarna.

Avtalen säger att lönerrevisionen ska ske årligen senast den 1 juli (enligt läkaravtalet ska den förläggas någon gång under året) om inte lokala parter kommer överens om annat. Lönervisionsdatum bör anpassa till företagets verksamhetsår.

LÖNEN SKA SÄTTAS I EN DIALOG

Lönen sätts i en dialog mellan chef och medarbetare. Det är de som bäst vet vilka krav som ställs och kan bedöma hur väl förväntningarna har uppfyllts. I en bra löneprocess har cheferna mandat att sätta lön. Det utesluter inte att det sker en kvalitetsgranskning för att säkerställa att övergripande riktlinjer följs.

Dialogen innebär ökade krav på både chefer och medarbetare. Vi kommer att ge lite tips som förhoppningsvis underlättar arbetet.

VI HJÄLPER GÄRNA TILL

Avtalen innehåller en möjlighet för medarbetaren att inom två veckor från det att ny lön meddelats begära ett förstärkt lönesamtal. Det innebär att ytterligare personer deltar i lönesamtalet, t.ex. chefens chef och en facklig företrädare. Förstärkt lönesamtal kan vara ett sätt att åstadkomma en bättre dialog eller tydligare motivering av lönesättningen. Det är inte tänkt som en överprövning för att påverka lönehöjningens storlek.

Centrala parter erbjuder även centrala lönekonsultationer där avtalets intentioner förklaras och tips ges om hur ni kan komma vidare. Om varken

förstärkt lönesamtal eller central lönekonsultation hjälper kan endera parten begära central förhandling. En sådan förhandling ska begäras senast tre veckor efter att den centrala lönekonsultationen genomförts. Det är ytterst ovanligt att central förhandling begärs.

Det finns även en nödbroms i de centrala löneavtalen i form av en möjlighet att senast den 31 oktober varje år frånträda den lokala löneprocessen. Det innebär att lönediskussionerna överlämnas till de centrala parterna.

Erfarenheterna från hur löneavtalen tillämpas är överlag goda. Men det är viktigt att löneprocessen utvecklas. Därför behövs det ett ständigt nytt engagemang från alla berörda. Vi hoppas att den här skriften ska ge inspiration till fortsatt utvecklingsarbete.

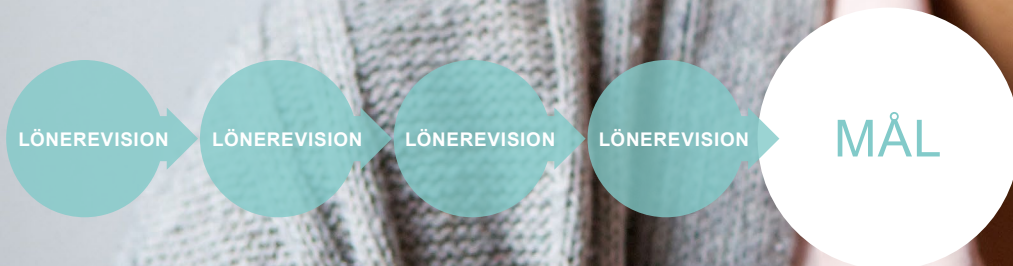
Vårdföretagarna inom Almega
Vision
Vårdförbundet
Fysioterapeuterna m.fl. akademikerförbund
Sveriges läkarförbund

LÖNEAVTALET ANGER INGET UTRYMME

Många löneavtal innehåller siffror som bestämmer vilka löneökningar som ska ges ut. Våra löneavtal innehåller inga sådana siffror. I stället måste företaget bestämma hur mycket som ska satsas i varje års lönerrevision. Det blir en mer dynamisk och verklighetsförankrad lönebildning om utrymmet bestäms där det skapas. Vi är övertygade om att det är en modell som är mer långsiktigt hållbar för både företag och medarbetare än då löneökningstrymmet bestäms i centrala löneavtal.

För att företaget ska kunna bestämma hur mycket som ska satsas i varje års lönerrevision behövs en bra löneprocess. Utgångspunkten för utrymmet är företagets lönepolicy, medarbetarnas prestationer och verksamhetens resultat. Det finns även annat som företaget behöver förhålla sig till hur det ska påverka lönerna på företaget t.ex. marknadslöner, inflation, allmän löneutveckling och siffror som finns i andra avtal.

I en bra löneprocess har ni i förväg tänkt ut hur ni vill ha det. Det handlar också om att vara uthållig och utgå från verksamhetens behov i ett långsiktigt perspektiv. De årliga lönerrevisionerna kan ses som etappmål, d.v.s. steg på vägen, för att förverkliga företagets lönepolicy och uppnå den lönestruktur som är önskvärd för företagets och medarbetarnas utveckling.



EN BRA LÖNEPROCESS

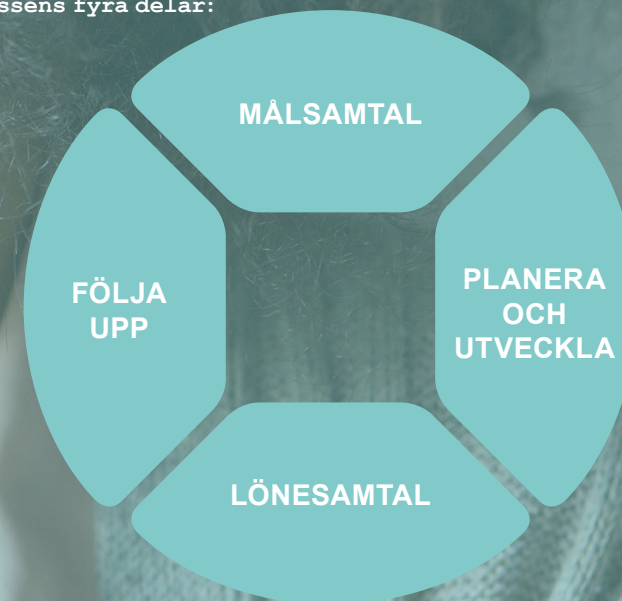
Löneprocessen går ut på att komma fram till vad som är rätt lön och löneökningar i ett långsiktigt perspektiv. Löneprocessen ska bidra till att verksamhetens mål nås och att verksamheten och medarbetarna utvecklas. Det sker genom att löneprocessen premierar det som är viktigt för företaget såsom goda insatser, kompetensutveckling, bra prestationer och resultat. Mycket av arbetet går ut på att planera i förväg och bestämma vad som är önskvärt, hur uppföljning ska ske och vad som är rimliga lönekarriärer.

I denna skrift utgår vi ifrån en årlig löneprocess som består av fyra delar: Målsamtal, Planera och utveckla, Lönesamtal och Uppföljning.

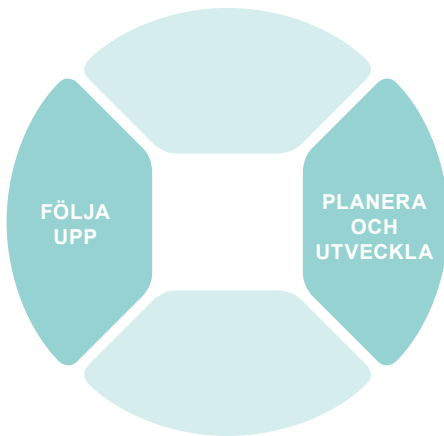
Det är arbetsgivarens uppgift att planera, utveckla och följa upp löneprocessen. Arbetet syftar till att chef och medarbetare ska hålla en så bra dialog om lön som möjligt och att cheferna, utifrån de förutsättningar som bestämts, sätter en så "rätt" lön som möjligt.

Målsamtal och Lönesamtal hålls mellan chef och medarbetare. De behöver hålla minst två olika samtal per år, dels ett framåtsyftande målsamtal, dels ett tillbakablickande lönesamtal.

Löneprocessens fyra delar:



PLANERA, UTVECKLA OCH FÖLJA UPP



PLANERA OCH UTVECKLA

Att planera och utveckla löneprocessen innebär att diskutera:

- hur medarbetarperspektivet ska tillgodoses
- företagets lönepolicy
- lönekriterier
- lönestruktur
- företagets marknadsmässiga förutsättningar och annat som påverkar lönen
- tidplan
- information och stöd

Hur medarbetarperspektivet ska tillgodoses

Det är viktigt att medarbetarperspektivet kommer med i arbetet. I den mån det finns lokala fackliga företrädare på företaget är det naturligt att de deltar i arbetet.

Om det saknas lokal facklig företrädare behöver medarbetarperspektivet tillgodoses på annat sätt, t.ex. genom att medarbetarna inkluderas i arbetet genom workshopar eller informationsmöten.

Företagets lönepolicy

Företagets lönepolicy visar företagets idé för hur lönesättningen ska stödja verksamheten genom att bidra till att företagets mål nås. Om företaget inte har någon lönepolicy kan ni använda checklistan som finns i bilaga 1 för att ta fram en lönepolicy. Stora internationella koncerner har ofta en övergripande lönepolicy som kan behöva anpassas till

lokala förhållanden och det centrala löneavtalets intentioner.

Det är viktigt att lönepolicyn är känd av alla i företaget. Lönepolicyn behöver därför kommuniceras på ett bra sätt. Även om lönepolicyn är företagets strategidokument är det positivt om både företaget och lokala facket, där lokal företrädare finns, gör det till en gemensam uppgift att informera om och tydliggöra innehållet i lönepolicyn. Det har t.ex. visat sig att en skriftlig information riktad direkt till medarbetarna, där det tydligt framgår vad medarbetarna förväntas göra för att påverka sin lön, fungerat bra.

Eftersom varje företags förutsättningar är unika ser varje företags lönepolicy olika ut. Det tar ofta lång tid att se resultatet av lönepolicyn. Därför är det viktigt att vara uthållig.

Lönekriterier

Lönepolicyn konkretiseras genom ett antal lönekriterier som används vid lönesättningen för att bedöma hur väl medarbetarna uppfyller kraven. Syftet med lönekriterierna är att tydliggöra vad som påverkar lönen och underlätta för cheferna att bedöma och lönesätta medarbetarna på ett konsekvent sätt.

Det behövs ofta både övergripande och personliga lönekriterier för medarbetare med kvalificerade arbetsuppgifter inom tjänsteföretag. De övergripande lönekriterierna hämtas utifrån vad som krävs av medarbetarna för att företagets övergripande mål och framgångsfaktorer ska förverkligas. Se bilaga 2 med en checklista för att ta fram övergripande lönekriterier.

De övergripande behöver ofta kompletteras med personliga lönekriterier som bestäms direkt mellan chef och medarbetare. Det kan t.ex. handla om att medarbetaren behöver uppfylla speciella krav.

Såväl de övergripande som de personliga lönekriterierna behöver justeras i takt med att verksamheten och dess behov förändras. Det är därför viktigt att se över dem varje år. Lönekriterierna ska vara kända av alla på företaget, det är chefernas uppgift att förklara vad de betyder för varje medarbetare.

Förutom bedömning enligt lönekriterierna så är det flera förhållanden som påverkar lönesättningen, t.ex. företagets lönestruktur samt var i lönekarriären medarbetaren är.

Lönestruktur

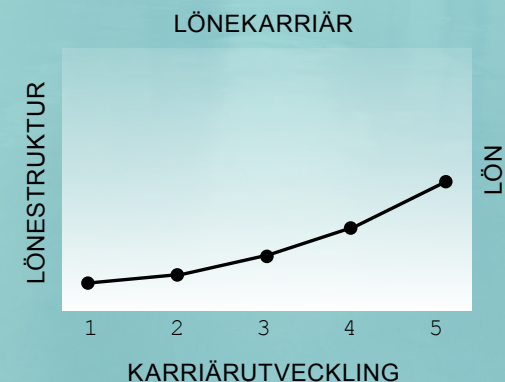
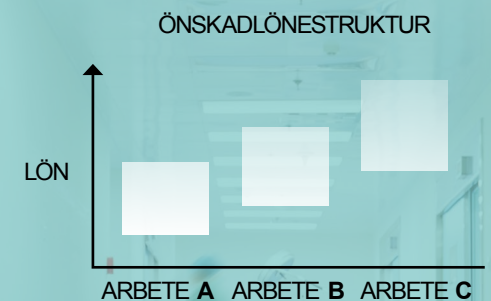
Att ta ställning till den önskvärda lönestrukturen innebär att diskutera vilka löner som ska betraktas som rimliga för företagets olika roller och befattningar. Det handlar om att diskutera löneläge, lönespridning, lönerelationer och förhållande till marknadslöner. En bra lönestruktur underlättar för företaget att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. När den önskvärda lönestrukturen jämförs med den faktiska lönestrukturen ges en översiktlig bild av vilka prioriteringar som är viktiga.

Företaget kan undersöka om företaget betalar marknadsmässiga löner genom att använda tillgänglig marknadslönestatistik. Olika statistikunderlag kan fånga upp olika fakta vilket gör att det ibland kan behövas flera källor för att sammantaget få en relevant information. Ett ytterligare sätt att kontrollera om företagets löneläge är marknadsmässigt är att fånga upp signaler då medarbetare anställs eller slutar.

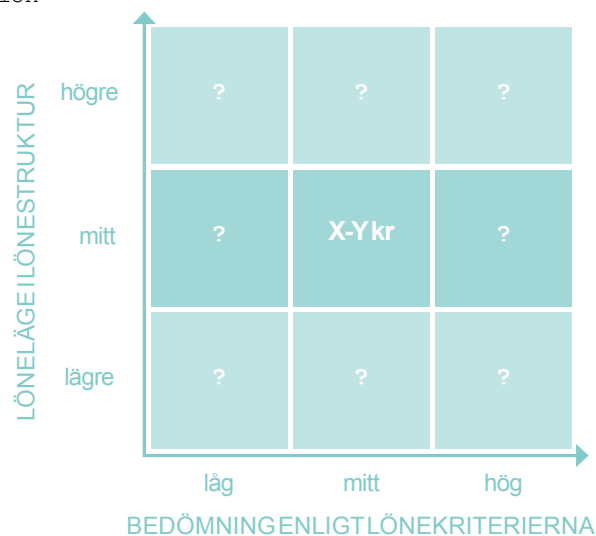
Arbetet med lönestrukturen omfattar även att analysera om det finns några oönskade löneskillnader som behöver rättas till. Det kan t.ex. handla om att lönerna för en grupp avviker på ett sätt som inte kan förklaras med det som bestämts ska påverka lönen. Analysen kan t.ex. innebära att jämföra kvinnors och mäns löner. Det är viktigt att ta hänsyn till att det finns lagar som förbjuder diskriminering.

Den önskvärda lönestrukturen utgör även underlag till att urskilja tänkbara lönekarriärer. Lönekarriären visar hur en enskild individs lön är tänkt att utvecklas över tiden i takt med att medarbetarens kompetens och prestationer utvecklas.

En vanlig fråga är vad som kan vara en rimlig lönehöjning för en högpresterande medarbetare som redan har en hög lön. För att kunna svara på frågan kan man behöva fundera på vad som kan vara en rimlig lönehöjning vid flera kombinationer av prestation och lön. Det kan underlätta att försöka fylla i följande matris.



Exempel på en matris som underlag för diskussion



Om det är rimligt att en medarbetare som ligger mitt i matrisen – d.v.s. i mitten av bedömningen enligt lönekriterierna och i mitten i lönestrukturen – får en löneökning mellan X-Y kr, vad är det då rimligt att medarbetare i de andra rutorna får? Resultatet kan vara ett underlag vid lönesättningen, men då det är fler parametrar som påverkar lönesättningen, t.ex. personlig måluppfyllelse, förväntningar och potential, ger matrisen enbart en vägledning.

Arbetet med lönestrukturen ger en tydlighet som underlättar mycket av lönesättningsarbetet. Erfarenheten visar att ju mer av arbetet kring lönestrukturen som görs känt i företaget, desto bättre är det.

Företagets marknadsmässiga förutsättningar

Det är många olika faktorer som påverkar hur mycket företaget bestämmer sig för att satsa i lönerevisionen. Förutom företagets lönepolicy, omvärlidens löneökningar och medarbetarnas prestationer påverkar även verksamhetens resultat.

Med resultat menas såväl arbetsplatsens, affärsområdets, företagets och koncernens resultat. Att bestämma hur mycket som kan och behöver satsas innebär att göra en rad överväganden. Löneökning-

ar måste kunna bäras långsiktigt och resurserna kan behöva användas till andra investeringar, avkastning m.m. Samtidigt behöver det göras en prövning på affärsmässiga grunder vad t.ex. marknadsmässiga löner, bättre uppfyllt lönestruktur och fullföljda lönekarriärer är värt. Lönerevisionerna måste ses i ett längre perspektiv.

Budgeten innehåller naturligtvis en del överväganden som strategiskt kan ligga till grund för lönerevisionen. Men budgetens roll är främst att få debet och kredit att gå ihop, inte att bestämma löneökningstrymmet i nästa lönerevision. Löneökningstrymmet kan först bestämmas när medarbetarnas prestationer och dess bidrag till företagets resultat följs upp.

Ni bör diskutera vilka framtida ekonomiska förutsättningar som finns och vilka prioriteringar och avvägningar som behöver göras. Ju större förståelse desto lättare är det i ett senare skede att bli överens om hur mycket som kan satsas i lönerevisionen.

Tidplan

Varje år behöver löneprocessen tidplaneras. När ska t.ex. lönesamtalen ha genomförts? Exempel på en tidplan finns i bilaga 3.

Information och stöd

Det är viktigt att samtliga på företaget känner till lönepolicyn och vet hur löneprocessen ska fungera. Här ingår tidplaner, lönerevisionstidpunkt och annat som är av betydelse för lönesättningen. Ni behöver diskutera vilket behov som finns av informationsinsatser och andra aktiviteter, t.ex. utbildning och stödmaterial till chefer och medarbetare.

FÖLJA UPP

För att löneprocessen ska förbättras är det viktigt att den följs upp.

De centrala avtalen anger att uppföljningen ska göras skriftligt och dokumenteras. Ett enkelt sätt att göra uppföljningen är att träffas och diskuterar om löneprocessen fungerar som den är tänkt. Emellanåt kan ett underlag i form av t.ex. enkäter, intervjuer eller erfarenhetsutbyte med andra

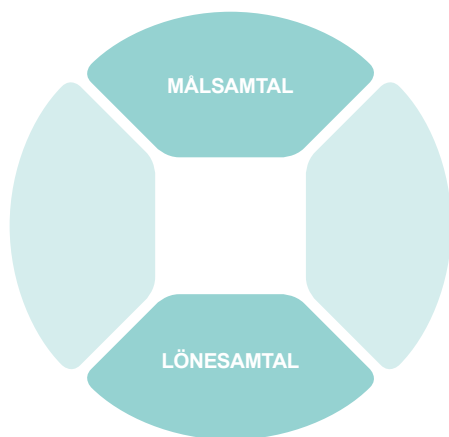
företag ge viktig input. Exempel på frågor som kan ställas vid uppföljningen finns i bilaga 4.

Resultat av uppföljningen kan leda till att löneprocessen behöver justeras. Uppföljningen kan även komma att påverka företagets lönepolicy, t.ex. i form av förtydliganden.

Den lönekartläggning som ska enligt diskrimineringslagen kan även ses som ett sätt att följa upp och kvalitetssäkra löneprocessen.



DIALOGEN CHEF – MEDARBETARE



Med dialogen menas dels ett målsamtal där framtiden planeras och dels ett lönesamtal där uppföljning görs. Dessa systematiserade samtal kompletterar den dagliga dialogen mellan chef och medarbetare.

Det är viktigt att chef och medarbetare dokumenterar samtalen på ett sätt som båda tycker är lämpligt. Dokumentationen är extra viktig då chefer slutar och nya börjar. Det gäller att upprätthålla processen även vid personalförändringar.

MÅLSAMTAL

Ett framåtblickande målsamtal, medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal (kärt barn har många namn) mellan chef och medarbetare är själva utgångspunkten i löneprocessen. I samtalet diskuteras medarbetarens arbetssituation, kompetensbehov, tidigare måluppfyllelse, ömsesidiga förväntningar och förutsättningarna för karriär- och löneutveckling. Målsamtalet är ett sätt att planera den gemensamma framtiden tillsammans. Målsamtalet bör resultera i minst ett personligt mål. För att det ska bli ett bra samtal måste både chef och medarbetare förbereda sig.

Det kan ibland upplevas som svårt att hitta meningsfulla och uppföljningsbara mål. Det kan behövas lite fantasi. Målen kan vara individuella eller gemensamma, speciella eller övergripande, utvecklande eller förvaltande, avse prestation eller resultat etc. Det viktiga är att målen överensstämmer med verksamhetens övergripande mål.

Företaget och lokala fackliga företrädares roll är att stödja chefer och medarbetare att genomföra en så konstruktiv dialog som möjligt. Detta kan ske t ex genom att medverka till att ta fram så bra stödmaterial som möjligt.

LÖNESAMTAL

Under lönesamtalet diskuterar chef och medarbetare hur väl medarbetaren har uppfyllt det som bestämdes i målsamtalet och chefen sätter och meddelar medarbetarens nya lön. Lönesamtalet är både en uppföljning av det gångna året och ett framåtsyftande samtal genom att framtida förväntningar och krav också diskuteras. Det är viktigt att medarbetaren förstår hur lönen är satt och hur lönen kan påverkas i framtiden. Målet med lönesamtalet är att både chef och medarbetare, utifrån gällande förutsättningar, är överens om medarbetarens lön och löneutveckling. Ibland kan det behöva finnas beredskap för ytterligare samtal för att målet ska uppnås.

Lönesamtalet upplevs ofta som den svåraste delen i löneprocessen. För att det ska bli ett meningsfullt samtal behöver både chef och medarbetare vara väl förberedda och ha rätt förutsättningar. Chefernas mandat att sätta lön måste vara tydligt, hur många medarbetare en chef kan ha lönesamtal med behöver bestämmas och utbildning kan behövas för att det ska bli hög kvalitet i lönesamtalen. Att sätta lön är en del i ledarskapet vilket betyder att kraven på cheferna som lönesättare ökar då ledarskapet blir viktigare.

För att säkerställa att lönesättningen följer företagets lönepolicy och andra riktlinjer, och blir så konsekvent och enhetlig som möjligt, är det vanligt att överordnad chef granskar chefernas löneförslag. Även personalfunktionen har en viktig roll i att säkerställa kvaliteten i lönesättningen. Att sätta lön är också en arbetsgivaruppgift som innebär att ta hänsyn till hela företaget. Om en chefs förslag behöver ändras, vilket bör undvikas så långt som möjligt, måste chefen få information om varför.

För att stödja chefer och medarbetare att genomföra så konstruktiva samtal som möjligt kan stödmaterial behöva tas fram. I bilaga 5 finns exempel på underlag till mål- och lönesamtal.



Förstärkt lönesamtal

Enligt det centrala löneavtalet kan medarbetaren inom två veckor efter lönesamtalet begära ett förstärkt lönesamtal om kvaliteten i samtalet eller motiveringen till ny lön inte varit tillfredsställande. Vid ett förstärkt lönesamtal kan medarbetaren bistås av lokal förtroendevald och chefen av ytterligare arbetsgivarrepresentant. Saknas lokal förtroendevald kan medarbetaren bistås av annan facklig förtroendevald eller av annan på arbetsplatsen.

Förstärkt lönesamtal är ett skydd mot mindre lyckade lönesamtal. Målet är att chef och medarbetare kan hålla dessa samtal själva. Förstärkt lönesamtal bör undvikas så långt som möjligt. Regeln om förstärkt lönesamtal finns inte i läkaravtalet.

BILAGA 1 – CHECKLISTA FÖR ATT TA FRAM EN LÖNEPOLICY

Att ta fram en lönepolicy innebär att klargöra på vilket sätt lön ska bidra till företagets framgång. Lönepolicyn tydliggör hur lönen sätts och kan påverkas.

De centrala löneavtalen innehåller övergripande mål och lönesättningsprinciper, t.ex. att lönen ska vara individuell och kopplad till företagets verksamhetsmål. Avtalet utgör ett underlag som behöver anpassas till företaget vilket kan ske genom att svara på nedanstående frågor.

1. Vad är företagets vision, affärsidé, värderingar, strategier och/eller övergripande mål?
2. Vilka är företagets framgångsfaktorer?
3. Vilka krav ställer framgångsfaktorerna på våra medarbetare?
4. Hur vill vi att lönen ska sättas så att medarbetarna stimuleras att uppfylla kraven?
5. Vilken löneprocess behövs för att lönesättningen ska lyckas?
6. Hur säkerställer vi att lönepolicyn inte är diskriminerade?
7. Hur ska lönepolicyn förankras?
8. Hur ska vi följa upp lönepolicyn?

Lönepolicyn ska stödja företagets verksamhet. Därför är företagets vision och övergripande mål (1) den naturliga utgångspunkten. Framgångsfaktorerna (2) visar hur företagets mål ska nås, t.ex. vad som ger nöjda kunder, kompetenta medarbetare och ett lönsamt företag.

För att företaget ska bli framgångsrikt ställs olika krav på medarbetarna (3). För att lönepolicyn ska kunna förstås och tillämpas är utmaningen ofta att prioritera det som är viktigast. Lönen ska sedan sättas (4) så att de egenskaper, beteenden m.m. som är viktigast premieras. För att lönen ska upplevas som rättvis behövs det vara tydligt vad som påverkar den.

Förutom tydlighet behövs även en konsekvent och enhetlig hantering. Löneprocessen (5) ska säkerställa att lönen hanteras som det är tänkt. Det är också viktigt att säkerställa att lönepolicyn och dess tillämpning är könsneutral och inte innehåller något som kan vara direkt eller indirekta diskriminerande (6).

Om lönepolicyn ska förverkligas behöver den vara förankrad (7) och känd hos både chefer och medarbetare. Det är viktigt att ha en kommunikationsplan för hur information, utbildning m.m. ska gå till. För att lönepolicyn slutligen ska kunna utvecklas (8) är det också bra att ha en plan för hur den ska följas upp.

BILAGA 2 – CHECKLISTA FÖR ATT TA FRAM ÖVERGRIPANDE LÖNEKRITERIER

Lönekriterierna visar vilka egenskaper företaget tycker är viktiga och som ska premieras då lönen sätts.

För kvalificerade medarbetare behövs det ofta både övergripande och individuella lönekriterier. De övergripande lönekriterierna är relaterade till de generella värdegrunderna på företaget. De individuella lönekriterierna kommer chefen och medarbetaren överens om. De gäller enbart på individnivå och anpassas till medarbetarens arbetsuppgifter och de krav och förväntningar som finns.

1. FYRA FRÅGOR FÖR ATT TA FRAM DE ÖVERGRIPANDE LÖNEKRITERIERNA

A. Vilka är företagets värdeord?

B. Vilka krav ställs på medarbetarna för att förverkliga företagets affärsidé?

C. Vad kännetecknar företagets bästa medarbetare?

D. Vad är avgörande för vem som ska få högre löneökning?

2. PRIORITERA DET VIKTIGASTE

Det som återkommer i alla svar ovan kan troligen användas som övergripande kriterier på företaget. Svårigheten kan vara att prioritera det viktigaste. För att de ska kunna kommuniceras kan de inte vara alltför många.

Kriterier som återkommer:

3. KONTROLLERA ATT DE STÄMMER MOT DE CENTRALA AVTALEN

De centrala löneavtalen innehåller följande utgångspunkter för övergripande och individuella lönekriterier:

1. Verksamhetens krav
2. Arbetsuppgifternas innehåll
3. Kunskap, kompetens och engagemang
4. Förmåga att utveckla verksamheten
5. Uppnådda resultat

Kontrollera även att kriterierna inte är direkt eller indirekt könsdiskriminerande.

4. KONSTRUERA EN BEDÖMNINGSSKALA

Till kriterierna behövs en bedömningsskala. Bedömningsskalan har två syften:

- a. som underlag för diskussion mellan chef och medarbetare om utvecklingsbehov
- b. för att göra en helhetsvärdering som underlag för lönesättningen.

Poängsystem bör undvikas eftersom de riskerar att leda in diskussionen till en matematisk övning. I stället ska fokus ligga på hur man kan göra för att förbättra sig och på vilket sätt man kan påverka sin lön.

Exempel på bedömningsskala:

LÖNEKRITERIER	↓	↙	→	↘	↑	KOMMENTAR
Kompetens						
Engagemang						
Kvalitet						
Personligt kriterium						
HELHETSBEDÖMNING	↓	↙	→	↘	↑	

5. TESTA BEDÖMNINGSSKALAN

Testa kriterierna och bedömningsskalan. Det ideala testet är att två chefer får bedöma samma medarbetare. Förutsättningen är naturligtvis att båda känner till medarbetaren. Om cheferna kommer till olika resultat behöver kriterierna eller bedömningsskalan förtydligas.

BILAGA 3 – EXEMPEL PÅ EN TIDPLAN

Det är en fördel om en tidplan tas fram för varje löneår. Här är exempel på en tidplan där det finns lokal facklig förtroendevald. På företag som saknar lokal facklig förtroendevald ska löneprocessen ske genom samarbete direkt med medarbetarna. I tidplanen har vissa aktiviteter markerats med mörkare färg. I dessa aktiviteter behöver företag som saknar lokal facklig förtroendevald involvera medarbetare på lämpligt sätt.

	AKTIVITET	KLARTNÄR:
<input type="checkbox"/>	Tidplan bestäms.	
<input type="checkbox"/>	Lokal part överlämnar lista med medlemmar de företrädere.	
<input type="checkbox"/>	Företaget bestämmer förutsättningar för årets lönerrevision.	
<input type="checkbox"/>	Lönepolicy, lönekriterier samt lönestruktur ses över.	
<input type="checkbox"/>	Information till lönesättande chefer.	
<input type="checkbox"/>	Insamling av löneförslag från lönesättande chefer.	
<input type="checkbox"/>	Fastställande av utrymme för löneökningar.	
<input type="checkbox"/>	Analys av lönestrukturen före och efter chefernas löneförslag.	
<input type="checkbox"/>	En "kom-ihåg-lista" med uppnådda ambitioner upprättas till nästa år.	
<input type="checkbox"/>	Lönesamtal genomförs.	
<input type="checkbox"/>	Parterna sätter punkt för årets lönerrevision.	
<input type="checkbox"/>	Lönerrevisionen utvärderas.	
<input type="checkbox"/>	Målsamtal hålls för nästa år.	

BILAGA 4 – EXEMPEL PÅ UPPFÖLJNING

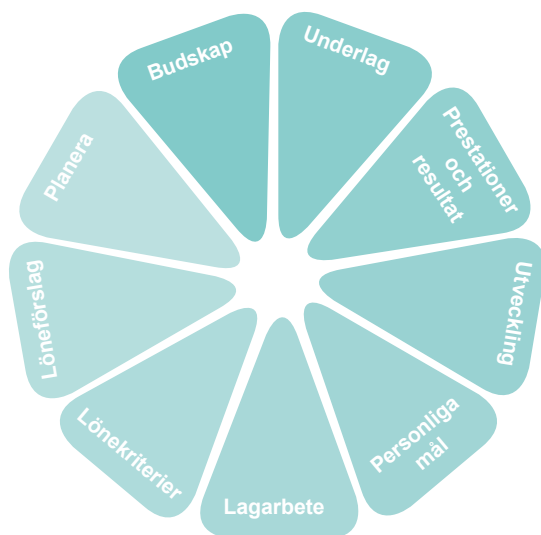
Löneprocessen följs upp för att identifiera vilka förbättringar som behöver göras. Uppföljningen kan t.ex. avse:

1. Hur känd är lönepolicyn?
2. Fungerar löneprocessen som det är tänkt?
3. Leder tillämpningen till önskvärd lön/lönestruktur?
4. Är lönerna jämställda?
5. Är chefer och medarbetare tillfreds med stödet i processen?
6. Är kvaliteten i målsamtal/lönesamtal tillräcklig bra?
7. Hur fungerar lokala parter roller och insatser i processen?
8. Hur involverades de anställda i löneprocessen?
9. Höll tidplanen?
10. Bidrar processen till att verksamhetens mål nås?

Uppföljningen kan göras som en workshop, genom enkäter till medarbetare och lönesättande chefer eller med hjälp av lönestatistiska analyser.

BILAGA 5 – CHECKLISTA FÖR CHEFER – ATT FÖRBEREDA LÖNESAMTALET

För att förbereda sig inför lönesamtalet kan chefer t.ex. använda sig av denna mall:



Budskap

- Är syftet med lönesamtalet klart – hur formulerar du det?
- Vad vill du uppnå med lönesamtalet?
- Vad är det viktigaste du vill förmedla till medarbetaren?

Underlag

Har du all fakta du behöver, t.ex:

- Företagets lönepolicy och övergripande lönekriterier
- Lönestrukturer och idé om rimlig lön och lönekarriär
- Dokumentation från målsamtalet och uppföljande samtal
- Input från andra som kan bekräfta din syn på medarbetarens prestationer?

Prestationer och resultat

- Vilka var de viktigaste prestationerna och resultaten ni var överens om i målsamtalet?
- Hur ser du på att medarbetaren, i en samlad bedömning, uppfyllt dina krav och förväntningar?

Inte alls Delvis Mestadels Fullständigt

Utveckling

- Har medarbetaren den kompetens som behövs?
- Har överenskomna utvecklingsplaner uppfyllts?
- Hur ser du på att medarbetaren, i en samlad bedömning, uppfyllt önskad utveckling?

Inte alls Delvis Mestadels Fullständigt

Personliga mål

- Vilka personliga mål har uppfyllts?
- Vad är förklaringen till mål som inte nåtts?
- Hur ser du på att medarbetaren, i en samlad bedömning, uppfyllt personliga mål?

Inte alls Delvis Mestadels Fullständigt

Lagarbete

- Hur fungerar samarbetet i gruppen?
- På vilket sätt kan samarbetet förbättras?
- Hur ser du på att medarbetaren, i en samlad bedömning, tar sitt ansvar för att samarbetet fungerar?

Inte alls Delvis Mestadels Fullständigt

Lönekriterier

- Vilka övergripande lönekriterier tillämpas?
- Vilka personliga lönekriterier har ni kommit överens om?
- Hur har medarbetaren uppfyllt kraven för respektive lönekriterie?
- Vilken helhetsbedömning vill du göra utifrån för samtliga lönekriterier?

Inte alls Delvis Mestadels Fullständigt

Löneförslag

- Hur är medarbetarens nuvarande lön i förhållande till företagets lönestruktur och den lönekarriär som är rimlig?
- Vilken lönehöjning kan vara rimlig i förhållande till en samlad bedömning av medarbetarens prestationer, resultat, utveckling, personlig måluppfyllelse, lagarbete och lönekriterier?

Planera

Att planera lönesamtalet innebär att:

- Boka tid för lönesamtalet
- Ta reda på vilket mandat du har som chef att sätta lön
- Bestäm hur du tänker motivera ditt förslag till ny lön

Fundera på hur tror du att medarbetaren kommer att reagera och hur kan du bemöta det.

Vårdföretagarna
• almeda

vision

