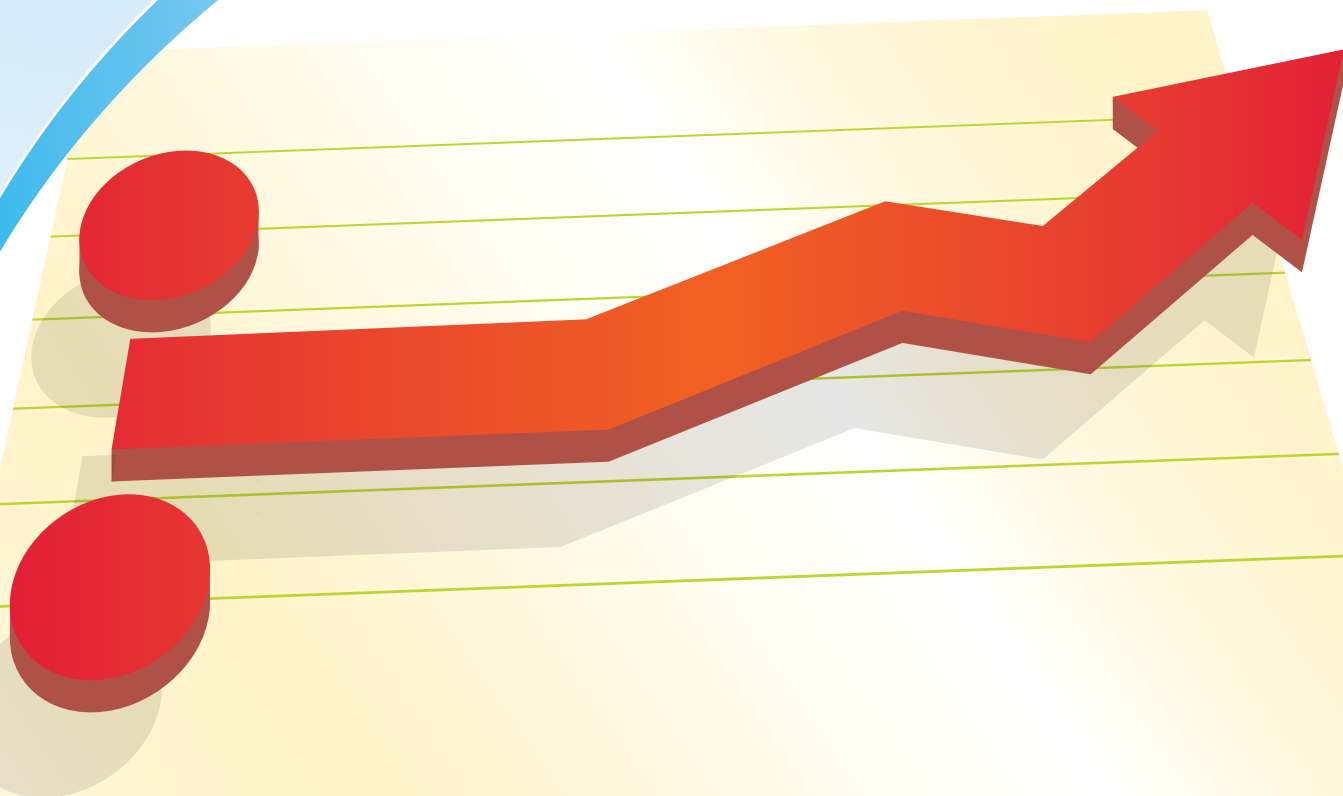


Lönsam syn på lön

– är det möjligt?

En gemensam skrift från Ledarna och
Industri- och KemiGruppen



INDUSTRI- OCH KEMIGRUPPEN

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

Lönsam syn på lön

– är det möjligt?

Inga pottor och garantier – och inga begränsningar

Många ser alltjämt lön och löneutveckling mest som en kostnad för företaget bestämd i centrala avtal om pottor och andra garantier. Möjligheten att använda lönen för att styra verksamheten – prioriteringar, beteenden etc – är ofta underskattad.

Ledaravtalet bygger på en lönemodell som tar hänsyn till företagets egna förutsättningar och kopplar löneutvecklingen tydligare till individens utveckling och prestation. Modellen väckte stor uppmärksamhet när den presenterades 1994 av Industri- och KemiGruppen och Ledarna. Äntligen – uttryckte många!

Ledaravtalet innehåller varken pottor eller garantier. I stället hanteras lönebildningen helt och hållet i en lokal process. Nu - 15 år efter att ledaravtalet slöts - kan vi konstatera att

modellen fungerar bra på de ställen man gått in för att få till stånd en bra tillämpning. Det som förvånar är att ledaravtalet på många andra ställen ännu verkar oprövat. Ibland nästan okänt.

Som avtalsparter får vi ta på oss ett stort ansvar för detta. Vi måste vårda, kommunicera och stötta tillämpningen av avtalet bättre. Vi är övertygade om att avtalet är helt rätt och vi är angelägna att bevara dess konstruktion.

Syftet med denna folder är att stimulera till nytag i lönebildningsfrågan, där ni känner att det skulle kunna fungera bättre. Vi kan erbjuda utbildning, stöd och verktyg. Det är bara att bestämma hur ni vill ha det och sätta igång! Ansvaret är ert!

Välkommen att höra av dig!



Per Östlund
Industri- och KemiGruppen
Arbetsorganisationen med industrifokus



Leif Nordin
Ledarna
Sveriges Chefsorganisation



Lön ska vara lönsam

Lönerna är en viktig del av företagets resurser. Ändå läggs förhållandevis lite kraft på att använda denna resurs som ett effektivt sätt att styra verksamheten mot vision och övergripande mål.

De individuella lönerna ska spegla verksamhetens och uppdragets krav, individens kompetens och prestation samt omvärldens påverkan på löneläget. Ständig fokus på ”rätt lön” utifrån dessa parametrar – snarare än löneökning i procent – är ett sätt att beskriva saken. Med andra ord: lön efter insats och resultat!

Vad krävs då för att nå framgång?

Det finns några kännetecken på de företag som har en väl utvecklad och anpassad lönebildning enligt ledaravtalets modell;

- Ett äkta engagemang och stöttning från högsta ledningen. Man har helt enkelt bestämt sig och signalerar detta till alla berörda. Uthållighet!
- En öppen kommunikation om verksamhetens mål, krav och resultat som genomsyrar hela företaget.
- Tydliga lönekriterier som visar chefer och medarbetare vilka beteenden och prioriteringar som är extra viktiga under kommande verksamhetsperiod – och därför kommer att belönas.
- Intresserade och hängivna företrädare för Ledarnas medlemmar.
- En processbeskrivning över den lokala tillämpningen, hur den går till och vem som ansvarar för vad.
- Målmedveten utbildning och träning.
- Rimliga ambitioner och rätt förutsättningar.

Chefsdialogen är processens motor

Kärnan i den lokala lönebildningen ligger i dialogen mellan lönesättande chef och den som blir lönesatt. Förväntningar, prioriteringar, resursbehov, mål, kompetensutveckling...

Enighet om vart vi befinner oss och vart vi ska är avgörande för verksamhetens framgång. För att dialogen ska fungera väl över tiden, måste den ha en logisk koppling till utvärdering och lön. Lönen ska ses som ett kvitto på en utvecklad och tydlig dialog om exempelvis kompetens och prestation.

Vem vill inte vara attraktiv?

Att få diskutera karriär- och löneutveckling med sin chef är självklart på moderna företag. Att få diskutera sina ambitioner, förväntningar och förutsättningar som finns och att få återkoppling på det vi gör kommer högt upp på listan över vad som motiverar oss på jobbet. De arbetsplatser som tillmötesgår detta betraktas som attraktiva och har lättare att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. De som diskuterar måluppfyllelse och långsiktig utveckling gör snabbare karriär. Ledaravtalet ger en ökad möjlighet att framstå som attraktiv – både som företag och individ.

Hur kommer man igång?

Ni måste själva beskriva hur processen ska gå till på just ert företag. Avsikten är att alla ska förstå hur den praktiska tillämpningen går till.

Ett vanligt sätt att ta fram en processbeskrivning är att tillsätta en arbetsgrupp. Personalchef, någon erfaren chef på mellannivå samt en eller två företrädare från Ledarnas klubbstyrelse kan vara lagom. Exempel på lämpligt underlag, förutom avtalstexten i vårt ledaravtal, är denna broschyr samt annat material som respektive organisation tagit fram.

Att få en bra process tar tid och kräver uthållighet. Ambitionsgraden måste anpassas till förutsättningarna och förbättringar kan genomföras efterhand. En lämplig ambitionsgrad detta år kanske är att ni ska satsa på bättre erfarenhetsutbyte mellan lönesättande chefer eller att de nyanställda ska ges utbildning i hur processen ska fungera.

Erfarenhetsutbyte och stöd?

Femton års erfarenhet av lokal lönebildning har lärt oss mycket. Utnyttja det! Det finns en hel del av stödmaterial och utbildning. Vi har vilja och resurser att stödja – på era villkor. Hur processen ska se ut inom just ert företag kan bara ni utforma och besluta om. Och glöm inte att även detta handlar om en kontinuerlig förändringsprocess där vägen är målet.

Genom att ta tillvara möjligheterna i ledaravtalet går det att skapa en lönsam syn på lön – hos alla inblandade. Vi vet, för vi har sett att det fungerar.

Vägledning

– ett sätt att tillämpa Ledaravtalet

Dessa frågor är tänkta att vara ett stöd för att få igång en väl fungerande och verksamhetsanpassad lönebildning. De kan också användas till att följa upp och kvalitetssäkra den löneprocess ni redan har.

Frågorna syftar till att tydliggöra roller, ansvar och arbetssätt samtidigt som de ska ge nya infallsvinklar och tankar. Gå gärna igenom frågorna med alla berörda!

1. Vad kan ni vinna på en anpassad lokal lönebildning?

- Hur kan Ledaravtalet stödja er verksamhetsidé och utveckling med tanke på de utmaningar ni står inför?
- Hur skiljer sig Ledaravtalet från övriga avtal när det gäller lönebildning på företaget?

2. Vilken utveckling vill ni se hos medarbetarna?

- Vilka kompetenser och vilket agerande är viktigt framöver?
- Vilka lönekriterier är därför viktiga att lyfta fram?
- Hur kommuniceras och förankras lönekriterierna?
- Hur ska cheferna nå samsyn kring hur lönekriterierna ska tillämpas?

3. Ansvar och befogenheter?

- Vem eller vilka ska bedöma prestationer och resultat?
- Hur ska bedömningarna gå till?
- Vad krävs av lönesättande chefer i form av tid och resurser för att klara löneprocessen?
- Vilket ansvar har den som blir lönesatt?

4. Vilka olika samtal ska cheferna genomföra?

- När ska samtalen genomföras?
- Vad är syftet med respektive samtal?
- Ska alla i verksamheten omfattas av samma modell?
- Hur ska kvaliteten i samtalen säkras?
- Hur många medarbetare kan en chef klara av att ha samtalen med?

5. Hur ska ledningen kommunicera förutsättningarna inför årets lönerevision med de lönesättande cheferna?

- När ska det ske?
- Hur ska det gå till?



6. Hur ska kvalitén i samtalen säkras ?

- Hur får ni en gemensam överblick över hur löneprocessen fungerar?
- Vilka behov har ni av uppföljning?
- Vem gör vad?

7. Vilket stöd behöver de lönesättande cheferna?

- Hur introduceras och utbildas nya chefer i löneprocessen?
- Vilken information/utbildning får de som blir lönesatta?
- Vilken roll ska HR respektive Ledarna ha i processen?
- Vilket stöd i form av material och underlag m.m. behöver lönesättande chefer och medarbetare?

8. Hur ska samtalen och överenskommelserna dokumenteras?

- Hur ska dokumentationen användas?
- Vem äger dokumentationen?
- Behövs en speciell mall för dokumentationen tas fram?
- Hur ska överlämnandet ske vid chefsbyte?

9. Om chef och medarbetare inte kommer överens, hur gör ni då?

- Hur ska situationen hanteras?
- Vilken ordning ska gälla, vad säger det centrala avtalet?

10. Vilken tidsplan ska gälla för den kommande lönerevisionen?

- Ska alla ha samma eller ska det vara individuella lönevisionsdatum?
- När ska de olika samtalen vara genomförda?
- När ska nya löner betalas ut?



INDUSTRI- OCH KEMIGRUPPEN

www.industriochkemigruppen.se
08-762 67 55

best.nr: 7011 1004

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

www.ledarna.se
08-598 990 00