

Glasbranschföreningen • Installatörsföretagen • Ledarna  
Maskinentreprenörerna • Måleriföretagen i Sverige • Plåt & Ventföretagen



---

# Att sätta lön i det mindre företaget

*- tillämpning av Ledaravtalet vid mindre företag inom bygg- och installationsbranscherna*

---



# Dags att sätta lön

**Lönebildningen enligt Ledaravtalet kräver att medarbetaren och företaget tar sitt ansvar för tillämpningen.**

I avtalet föreskrivs ingen procentuell löneökning till alla. I stället ska företag och medarbetare komma överens utifrån medarbetarens prestationer och företagets ekonomiska situation. Lönerevision ska ske en gång per år och lönerevisionsdatum är den 1 april, om inte annan överenskommelse har träffats på företaget.

Avtalets grund är dialog mellan chef och medarbetare där nyckelorden är mål – kompetens – resultat – lön. Lön och belöning kopplas till prestation och ska vara en drivkraft som gör att medarbetare och företag växer.

Lönen ska ge ersättning för arbetsinsatser, kompetens och ansvarstagande som ökar företagets intäkter och lönsamhet.

Vi vill med denna skrift på ett enkelt sätt beskriva tankarna bakom Ledaravtalet och hur man kan tillämpa det i mindre företag.

# Mål–resultat–lön

**Att sätta mål och bedöma resultat är viktigt för att kunna sätta individuella löner. Men också andra faktorer måste vägas in.**

Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning av uppdrag och ansvar i befattningen, kompetens och personlig förmåga, samt resultat och prestation för den aktuella perioden.

Chefens uppgift är att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning av medarbetaren för den aktuella perioden.

Företaget måste ta ställning till lönebildningens betydelse för företagets och medarbetarnas utveckling.

Frågor som kan ställas är:

- Vad ska stimuleras?
- Hur ska sambanden mellan mål, personlig utveckling, resultat och lön se ut?
- Hur ska resultat, prestation och kompetens bedömas?
- Vilken betydelse ska faktorer i omvärlden ha för företagets lönebildning?



### Helhetsbedömning

Det är viktigt att medarbetaren känner till och accepterar vilka kriterier resultatet bedöms efter och att satta mål uppfattas som tydliga.

Processen förutsätter att man genom samtal med medarbetaren sätter mål, följer upp målen och därefter sätter lön.

Företaget och medarbetaren ska komma överens om en tidplan när mål-, uppföljnings- och lönesamtal ska äga rum.

# Att sätta mål

**Både chef och medarbetare har ansvar för att i ett samtal sätta mål. Båda funderar igenom var de största behoven och möjligheterna finns till förbättringar i verksamheten.**

- Diskutera gemensamt vilka mål ni ska sätta upp för de kommande perioden. Beskriv hur det ska gå till. Det är viktigt att målen är tydliga och lätta att förstå.
- För att målen ska vara mätbara, använd aktiva uttryck som "Öka", "Minska", "Förbättra", "Utveckla" etc.
- Undvik uttryck som "Värna om", "Tillvarata", "Tillgodose". Sådana verb stimulerar inte till någon riktning. Det blir svårt att hitta mått osv.
- Målen ska vara realistiska. Visar sig målen vara orealistiska försvinner entusiasmen.
- Tänk igenom vilka hinder som finns för att nå målen, hur de ska övervinnas, vilka resurser som behövs (tid, utbildning, ekonomiska förutsättningar etc).
- Kom överens om hur målen ska utvärderas.



# Att-göra-listan

## Innan samtalet

- Gå igenom arbetsuppgifter och ansvarsområden.
- Gå igenom de mål som ni satt upp.
- Sammanfatta vad du tycker gått bra.
- Sammanfatta vad du tycker gått mindre bra.
- Tänk igenom konkreta förslag på åtgärder inom de områden som fungerat mindre bra.
- Det som inte fungerat så bra - vilka konsekvenser leder det till?

## Efter samtalet

- Håll överenskommelser.
- Hör av dig, följ upp, kolla hur det går.

# Att bedöma resultat och sätta lön

## Samtal om resultat och lön

Chef och medarbetare går gemensamt igenom resultat och prestation från föregående period. Det kan ibland vara viktigt att skilja på uppnått resultat och arbetsinsats. En god arbetsinsats leder inte alltid till ett gott resultat och tvärtom. Det kan ha inträffat saker som inte varit möjliga att påverka.

Chef och medarbetare ger och tar emot konstruktiv kritik. Här är ett utmärkt tillfälle att genom beröm förstärka positivt beteende men också ett tillfälle till att fundera över hur resultatet kunde ha blivit bättre.

## Ny lön

Chefen föreslår och motiverar ny lön.

Om en medarbetare inte accepterar löneförslaget har han/hon möjlighet att begära stöd av sin lokala företrädare. Finns inte lokal företrädare kan du som medlem hör av dig för rådgivning till Ledarnas servicecenter på telefon 0200-87 11 11.

Om lönesättande chef vill ha stöd i någon del av processen kan han/hon kontakta respektive arbetsgivarorganisation för rådgivning.





## Tips för ett bra samtal

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar.
- Kritisera beteende, inte personen.
- Använd gärna "jag-budskap", jag tycker att..., jag upplever att...
- Använd aktiva uttryck som "öka", "minska", "förbättra" och "utveckla".
- Förstärk det som är positivt, förutsatt att du kan vara ärlig.
- När du ger negativ kritik - följ upp med konkreta förslag på åtgärder som kan innebära utveckling och förbättring.
- Ställ följdfrågor för att kolla att du uppfattat den andre rätt.
- Låt båda parter i samtalet komma med förslag till förbättringar.
- Lyssna aktivt, använd din inlevelseförmåga för att förstå den andre.
- Visa intresse och respekt genom att ta dig tid och ställa frågor.
- Sammanfatta vad ni har kommit överens om i slutet av samtalet.

# Kontakt

## **Glasbranschföreningen**

08-453 90 70

[www.gbf.se](http://www.gbf.se)

## **Installatörsföretagen**

08-762 76 00

[www.installatorsforetagen.se](http://www.installatorsforetagen.se)

## **Ledarna**

0200-87 11 11

[www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)

## **Maskinentreprenörerna**

08-762 70 65

[www.me.se](http://www.me.se)

## **Måleriföretagen i Sverige**

010-484 95 00

[www.maleriforetagen.se](http://www.maleriforetagen.se)

## **Plåt & Ventföretagen**

08-762 75 85

[www.pvforetagen.se](http://www.pvforetagen.se)