

Att sätta lön

EN VÄGLEDNING FÖR DIG SOM
ÄR LÖNESÄTTANDE CHEF

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

BYGGFÖRETAGEN





Att sätta lön

Att sätta lön och genomföra lönesamtal är en viktig uppgift för dig som chef. Som lönesättande chef ska du bedöma, värdera och förklara för dina medarbetare hur du resonerat. Du ska motivera på vilka grunder du sätter lön och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling.

Ansvaret för lönesamtal och lönesättning ligger hos dig som chef. För att kunna fullgöra den uppgiften på ett bra sätt måste du ha rätt förutsättningar. Byggföretagen och Ledarna har därför tagit fram detta material för dig som är lönesättande chef för att underlätta ditt arbete med lönesättningen.

Dina förutsättningar som lönesättande chef

Du som är lönesättande chef ska ges rätt förutsättningar och verktyg för att fullgöra ditt uppdrag på bästa sätt. På företaget behöver det därför finnas en lönepolicy, lönekriterier och riktlinjer för hur bedömningar och samtal ska gå till. Du som chef bör ta del av dessa.



För att du ska vara trovärdig i din lönesättning är det viktigt att alla medarbetare förstår:

på vilka kriterier du som chef grundar din bedömning på,

hur du motiverar ny lön,

vad medarbetaren kan göra för att påverka sin framtida löneutveckling, och

vilka rutiner och regler som gäller samt hur löneprocessen går till.

Lönepolicy

En bra lönepolicy ska stötta verksamhetens vision, strategier och övergripande mål. Policyn uttrycker organisationens lönepolitik, och säkerställer att det finns ett gemensamt sätt att se på belöning och löneutveckling. Den ska ge en bild av vad medarbetaren kan göra för att påverka sin lön.

För att lönepolicyn ska vara användbar krävs det att både chefer och medarbetare känner till och förstår

den. Det finns inga formkrav som säger att den måste se ut på ett visst sätt eller bestå av ett visst antal sidor. Ett kortfattat men tydligt dokument ökar möjligheten att nå ut.

Lön är ett viktigt verktyg för att utveckla och förbättra en verksamhet. Den företagsledning som inte engagerar sig i lönepolitiken avsäger sig möjligheten att använda lön som ett verktyg för detta.

EXEMPEL PÅ INFORMATION SOM KAN FINNAS MED I EN LÖNEPOLICY:

- Vilka som sätter eller lämnar förslag till lön.
- Hur insatser och uppnådda resultat belönas i företaget och vem som ska bedöma dessa.
- Processen och rutiner för lönerevisionen.
- Vilka kriterier som gäller för bedömningen av lön.
- Hur föräldralediga, sjukskrivna och liknande ska hanteras.
- Vilken utbildning och vilket stöd lönesättande chefer ska ges.



LÖNEKRITERIER

Lönekriterierna är en av grunderna för bedömningen när du ska sätta lön. De handlar inte om vad medarbetaren har uppnått utan hur medarbetaren har gjort det.

Väl utarbetade lönekriterier hjälper dig som chef att belöna de beteenden och kompetenser som är viktiga i er organisation, utifrån era värderingar och den verksamhet ni driver.

TOLKA LÖNEKRITERIERNA TILLSAMMANS

Du som lönesättande chef behöver se till att dina medarbetare förstår vad lönekriterierna betyder.

Gemensamma samtal om lönekriterierna hjälper medarbetarna att förstå hur de kan påverka verksamheten. Genom att belöna önskvärt agerande och resultat hos en medarbetare skapas positiva exempel som fungerar som förebilder för andra medarbetare.

LÖNEKRITERIER – TÄNK PÅ:

- Välj lönekriterier som verkligen är betydelsefulla för verksamhetens utveckling och resultat.
- Ta inte fram för många kriterier – utan fokusera på det viktigaste. Ofta kan tre till fyra kriterier vara lagom.

DITT MANDAT

Både du och den du ska lönesätta ska veta vilka befogenheter och mandat du har. Individuell lönesättning förutsätter engagemang, nära kontakt och en fortlöpande dialog. Därför ska lön sättas nära individen. Ansvar och mandat för utveckling och lön ska vara tydligt uttalat och känt av alla i verksamheten. Om ditt mandat som lönesättande chef är otydligt tappar medarbetarna förtroende för hela löneprocessen.

UTBILDNING OCH STÖD

Som lönesättande chef kan det vara värdefullt att du i ditt samtal med din egen chef tar upp förmågan att ha lönesamtal. Den bör du bli premierad för i din egen löneutveckling.

Din chef har ansvar för att du får det stöd och den kompetensutveckling som du behöver för att hålla lönesamtal av hög kvalitet. Men det är också viktigt att du talar om vad du behöver för stöd för att din chef ska kunna ge dig detta.

Bra lönekriterier:

är betydelsefulla för verksamhetens utveckling och resultat,

är tydligt beskrivna,


ska skilja sig från varandra, så flera kriterier inte utgår från snarlika beteenden,

ska täcka in alla de beteenden och aspekter som ska belönas,

Interna stödfunktioner, till exempel en personalavdelning, kan vara till stor nytta i löneprocessen. Vid en nyanställning kan de till exempel bistå med kunskap om lönestrukturen internt och på marknaden. De kan ge dig stöd i arbetet med utveckling och t.ex. framtagande av handlingsplaner för medarbetare som inte når upp till kraven för en normal löneökning.

MÖJLIGHET ATT DISKUTERA MED ANDRA CHEFER

Många chefer känner sig ensamma i rollen som lönesättare. Även om du som chef har ett uttalat ansvar för lönesättning kan du behöva samtala kring företagets lönepolitik och bedömningsfrågor med såväl din chef som med andra chefskollegor. Det ger er även en möjlighet att lära av varandra och kan också leda till att ni kan utveckla er lönepolitik.



ska kunna
kopplas till
individuella
arbetsinsatser,
och

är tillgängliga
och används vid
uppföljnings-
samtal och åter-
koppling.

Utvecklings- samtal

Alla lönesättande chefer ska ha minst ett utvecklings-samtal per år med sin lönesättande chef.

Uppföljning

Förändringar i omvärlden skapar behov av att följa upp och eventuellt korrigera målbilden.

Verksamhetens mål & förutsättningar

Lönepolicy, löneavtal, lönekriterier samt företagets ekonomiska förutsättningar ger en nulägesbild.

Utvärdering

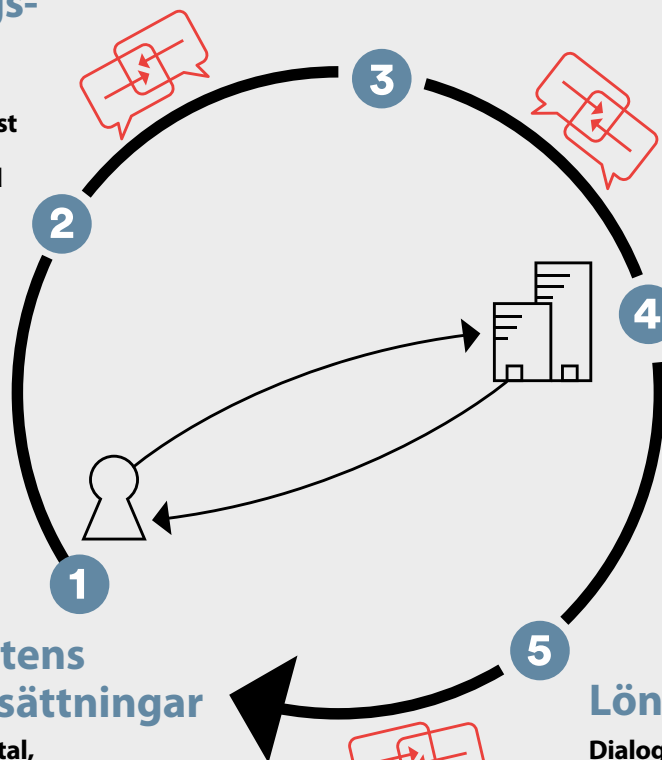
Löneprocessen kräver ständig utvärdering.

Lönesamtal

Dialog med lönesättande chef kring årets arbetsinsats. Lönesättande chef lämnar och motiverar sitt förslag till ny lön.

Bedömning

Lönen sätts utifrån det resultat och den måluppfyllelse som skett under året.



Lön – en ständigt pågående process

HUR FÖRHÅLLER SIG LÖNESAMTALET TILL DE ANDRA SAMTALEN SOM DU HAR MED DINA MEDARBETARE?

Individens löneutveckling och företagets lönebildning är en ständigt pågående process. En förutsättning för att lönesättningen ska fungera bra är att du har en dialog med medarbetaren och ger feedback löpande under hela året. Ju tätare och öppnare dialog ni har under året, desto lättare blir det att komma överens om lönen.

Hur ofta och med vilka intervall ni ska ha era utvecklings- och lönesamtal måste utgå ifrån verksamhetens behov. Det väsentliga är att du som chef har en rimlig möjlighet att lära känna varje medarbetares kompetens, ambitioner och drivkrafter. Det är viktigt att du inte är ansvarig för fler medarbetare än att du kan avsätta tillräcklig tid för alla.

Vare sig du är nöjd eller inte nöjd med det dina medarbetare presterat så ska du tala om det så snart som möjligt och löpande under året, och inte spara all feedback tills det blir dags att sätta lön.

Samtalet där du meddelar ny lön är det sista i en kedja av samtal. Hur processen ser ut skiljer sig mellan olika verksamheter. Ofta är utvecklingssamtalet en naturlig startpunkt och grunden för de andra samtalen. Det är ett framåtsyftande samtal, där ni samtalar om utveckling, framtid, kompetens, förutsättningar och prioriterar kompetensutveckling, mål och åtaganden.

Innan du kan presentera en ny lön så kan du ha ett samtal där ni följer upp och utvärderar medarbetarens resultat och prestationer, ett "förberedande lönesamtal". Om ni haft en kontinuerlig dialog kring mål och lönekriterier under året, så ska lönesamtalet inte behöva innehålla några överraskningar för någon av er.

När du har gjort din bedömning och värderat medarbetarens arbetsinsatser, behöver du kunna motivera och kommunicera det i ett lönesamtal.

UTVECKLINGSSAMTAL OCH REVISIONSDATUM
Utvecklingssamtal ska hållas minst en gång per år, och om inte lokala parterna kommit överens om annat ska lönerevision ske den 1 april varje år.

INDIVIDUELLA TIDPUNKTER

Ett sätt att underlätta dina möjligheter att sätta fokus på varje medarbetare är att revidera lön löpande under året. Anställnings- eller födelsemånad kan fungera som revisionsdatum. Genom att sätta lön utifrån individuella tidpunkter blir kopplingen mellan individens insats, personliga utveckling och löneutveckling tydligare. Individens egen utveckling hamnar i fokus i stället för jämförelsen med andra.

Ytterligare en fördel med en sådan modell är att den också avdramatiserar lönerevisionen. Som chef får du en jämnare arbetsbelastning och kan lättare koncentrera dig på den medarbetare som är aktuell. Om ni vill tillämpa individuella revisionsdatum måste detta förhandlas med den lokala ledarklubben, saknas lokal klubb får detta överenskommas direkt med medarbetaren.

Ju tätare och öppnare dialog ni har under året, desto lättare blir det att komma överens om lönen.

Bedömningen av ny lön

VAD – UPPDRAG OCH ANSVAR

Ett första steg är att bedöma en medarbetares uppdrags nuvarande krav och arbetsuppgifter samt hur väl medarbetarens nuvarande lön speglar uppdraget, ansvaret och liknande befattningar på företaget.

Börja med att ringa in vad uppdraget innebär i fråga om arbetsuppgifter, ansvar, svårighetsgrad och komplexitet. Ta gärna hjälp av frågorna nedan. Med hjälp av beskrivningen kan du som lönesättande chef bedöma vad som är ett rimligt löneläge för uppdraget.

BEDÖM UPPDRAGET:

- Vilka uppgifter och vilket ansvar innebär uppdraget?
- Hur har ansvaret och innehållet i uppdraget utvecklats/förändrats under perioden?
- Vilka krav på kompetens ställer uppdraget? Hur komplexa är arbetsuppgifterna?
- Ställer det speciella krav på personliga egenskaper?
- Hur ser lönerelationerna ut internt i verksamheten?
- Hur lönesätts liknande uppdrag på marknaden?
- Hur svårt är det att rekrytera personer med rätt kompetens för uppdraget?



HUR – KOMPETENS, RESULTAT OCH PRESTATIONER

Nästa del handlar om medarbetaren, nämligen hur väl medarbetaren uppfyller de krav uppdraget ställer. Fundera på hur medarbetarens kompetensprofil ser ut i relation till uppdraget/befattningen i arbetsgruppen? Här gör du en bedömning av individens hela bidrag i verksamheten. Det innebär mer än det ni har formulerat i mål. Du ska bedöma medarbetarens sammanvägda bidrag i verksamheten, resultat, prestationer och kompetens att hantera olika uppgifter och situationer.

Resultat som ekonomiska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen ska du också fånga upp sådant som inte är direkt mätbart, som kompetens, kvalitet eller beteenden.

För att du ska kunna bedöma medarbetarens kompetens och för att din medarbetare ska ha en rimlig möjlighet att utveckla rätt kompetens, måste ni tillsammans definiera vilken kompetens som är viktig i förhållande till den uppgift som ska lösas. Du måste kunna uttrycka dina förväntningar på ett sätt så att medarbetaren kan förstå.

BEDÖM KOMPETENS, RESULTAT OCH PRESTATIONER:

- Vilka styrkor respektive svagheter ser du hos individen?
- I vilka situationer tycker du att medarbetaren presterar bra/mindre bra?
- Hur väl har individen uppnått de mål ni satt upp?
- Vilka prestationer har individen gjort?
- Vilken kompetens bidrar individen med?
- Vad har individen i övrigt bidragit med i verksamheten?
- Hur bedömer du medarbetaren utifrån de lönekriterier ni har i verksamheten?
- Hur stor bedömer du att risken är att "tappa" medarbetaren – och vad blir konsekvenserna?



GE KRITIK PÅ ETT BRA SÄTT

Dialogen kring medarbetarens resultat och kompetens innebär att du ska ge och ta emot både positiva och negativa omdömen. Särskilt negativ kritik kan vara svårt att hantera på ett konstruktivt sätt. Men för att samtalet ska leda till utveckling måste du våga uttrycka bedömningar och värderingar. Din ärliga kritik ger medarbetaren möjlighet att utvecklas.

En förutsättning för att dialogen ska bli framgångsrik är att ni båda känner till och accepterar hur resultat ska mätas eller bedömas och att det är tydligt vad som påverkar löneutvecklingen.

HÄR ÄR NÅGRA TIPS PÅ HUR DU KAN FÖRBEREDA DIG OCH VAD DU KAN TÄNKA PÅ NÄR DU SKA GE ELLER TA EMOT KONSTRUKTIV KRITIK:

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar.
- Kritisera beteende, inte medarbetaren som person.
- Använd "jag-budskap", jag tycker att... etc.
- Förstärk det som är positivt.
- När du ger negativ kritik, följ upp med konkreta förslag på åtgärder som kan innebära utveckling och förbättring.
- Ställ följdfrågor och kolla att både du och medarbetaren uppfattat varandra rätt.
- Lyssna aktivt och försök att förstå medarbetaren.
- Visa intresse och respekt genom att ta dig tid att ställa följdfrågor.

LAGAR ATT TÄNKA PÅ VID LÖNESÄTTNINGEN

Utöver era interna riktlinjer och dokument är det viktigt att tänka på att följande lagar också påverkar hur er lönesättning får ske. En viktig del i löneprocessen är att göra en avstämning ur diskriminerings-synpunkt och vidta de eventuella åtgärder när dessa behövs.

- **Diskrimineringslagen**
– både löneprocessen och lönesättningen ska vara fria från diskriminerande inslag.
- **Föräldraledighetslagen**
– föräldralediga ska inte missgynnas, utan har rätt till lönesamtal och löne-revision utifrån sina senast kända prestationer.
- **Förtroendemannalagen**
– förtroendevalda ska inte få sämre villkor på grund av sitt uppdrag, och har rätt till viss betald ledighet för att utöva sitt uppdrag.
- **Lag mot diskriminering av del-tidsarbetande och arbetstagare med tidsbegränsad anställning**
– du får inte tillämpa löne- och andra anställningsvillkor som missgynnar deltidsarbetande eller arbetstagare med tidsbegränsad anställning.

Medlem
i Byggföretagen
– ring rådgivningen
på 010-451 64 80.

Medlem
i Ledarna – ring
chefsrådgivningen
på 0200-87 11 11.

Sammanfattning

FÖR ATT LYCKAS MED DIN LÖNESÄTTNING BEHÖVER DU:

- känna till organisationens lönepolicy
- använda lönekriterier
- ta hänsyn till lönestrukturen i din organisation
- ha mandat och inflytande över lönesättningen
- diskutera med dina chefskollegor
- ha utvecklingssamtal med dina medarbetare
- kunskap om bedömning vid individuell lönesättning
- tillräckligt med tid att avsätta till väl förberedda samtal.

OM DU HAR YTTERLIGARE FRÅGOR ÄR DU ALLTID VÄLKOMMEN
ATT KONTAKTA OSS PÅ BYGGFÖRETAGEN ELLER LEDARNA.

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

BYGGFÖRETAGEN