

En riktigt bra löneprocess

– En partsgemensam vägledning
för lokala parter



Denna vägledning är framtagen i ett
samarbete mellan

almeGa



AKADEMIKER
FÖRBUNDEN



JOURNALIST
FÖRBUNDET

UNIONEN

Innehållsförteckning

Förord.....	1
Inledning.....	2
Arbetet med att sätta lön.....	3
Lönepolicyn är utgångspunkten.....	3
Lokala parterna ansvarar för löneprocessen.....	4
Chefen sätter lön.....	5
Principer för lönesättning.....	6
Det centrala avtalets principer för lönesättning.....	6
Varje företag är unikt.....	7
Hur marknadslön påverkar.....	11
Löneprocessen.....	12
1. Förbättring av processen.....	13
2. Lönestruktur och löneutveckling.....	13
3. Information, utbildning och stöd.....	17
4. Mål- och utvecklingssamtal.....	17
5. Löneavstämning/förhandling.....	18
6. Lönesamtal.....	21
7. Avslut.....	21
8. Utvärdering.....	22
De centrala parternas stöd.....	23

En riktigt bra löneprocess

Förord

En erfaren personalchef sa en gång: *"Man behöver förstå att löneprocessen är den mest omfattande av alla HR-processer på ett företag"*. Det ligger mycket i det. En bra lokal löneprocess ska stödja verksamheten och hjälpa till att styra företaget dit man vill.

Inom ramen för arbetet med att utveckla framtidens kollektivavtal har Almega, Unionen, Svenska Journalistförbundet och Akademikerförbunden tillsammans tagit fram denna vägledning. Vi hoppas att den ska komma till praktisk användning och bidra till en väl fungerande lönesättning på ert företag. Detta material riktar sig till er som är ansvariga för företagets löneprocess och lokala fackliga företrädare. Vi har också tagit fram två vägledningar som är riktade till chef och medarbetare: *Ett riktigt bra lönesamtal* och *En kort guide till lönesamtalet*.

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.



Inledning

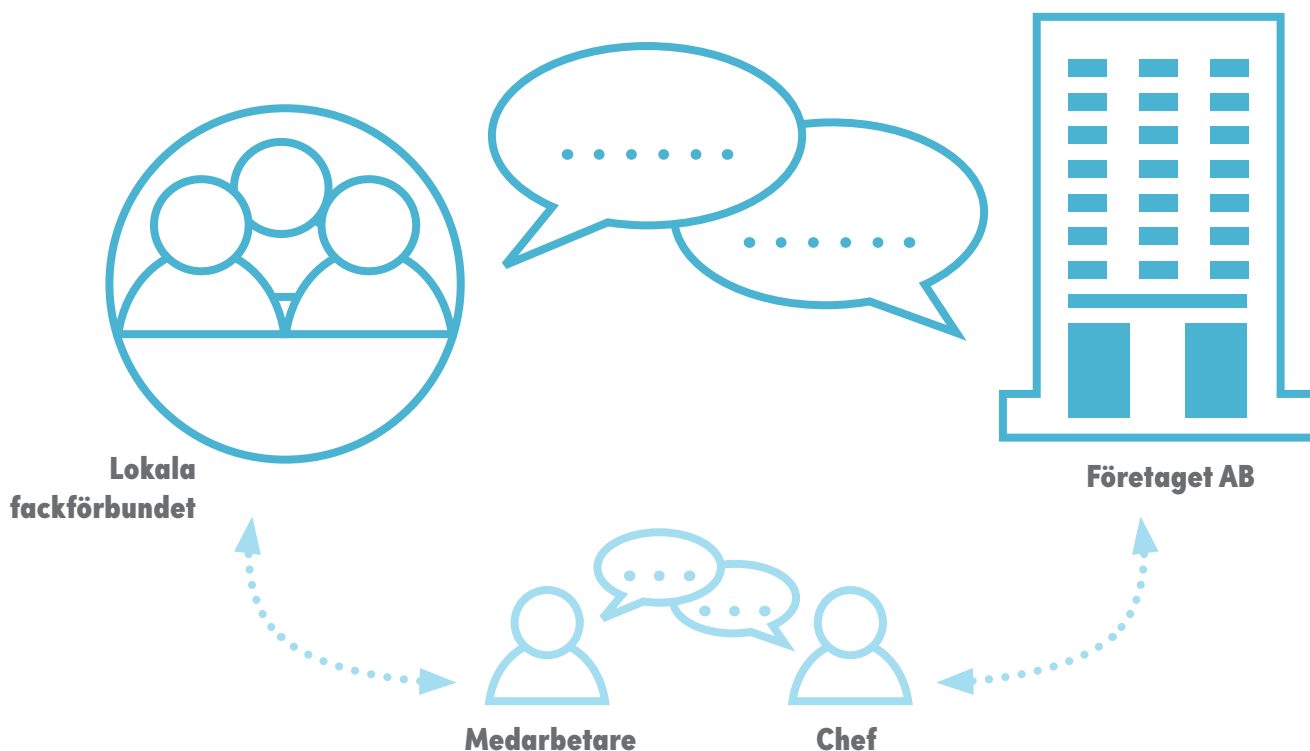
Lönen är en viktig drivkraft för goda arbetsinsatser, bra resultat och individuell utveckling. En fungerande lönebildning förutsätter en bra lokal löneprocess. Den lokala lönebildningen ska leda till bättre måluppfyllnad, produktivitet, ökad lönsamhet och utvecklingskraft i företaget. Detta skapar i sin tur förutsättningar för bra löneutveckling och anställningstrygghet.

Målet är att skapa en process där medarbetarens uppnådda resultat, kompetens och skicklighet knyts samman med den individuella löneutvecklingen. Medarbetaren ska kunna påverka den egna löneutvecklingen och lönebildningen ska bidra till företagets utveckling.

Ett förtroendefullt samarbete mellan företagets ledning, chefer, medarbetare och lokala fackliga företrädare är en förutsättning för en bra löneprocess.

Syftet med den här vägledningen är att stödja utvecklingsarbetet för bättre löneprocesser. Den riktar sig främst till dig som är ansvarig för företagets löneprocess och lokala fackliga företrädare.

Parterna har även tagit fram en vägledning för lönesamtalet som riktar sig direkt till lönesättande chefer och medarbetare.



Arbetet med att sätta lön

Det centrala avtalet utgår från att företaget har en lönepolicy för individuell och differentierad lön, att de lokala parterna ansvarar för löneprocessen och att cheferna ges förutsättningar för att sätta lön.

Lönepolicyn är utgångspunkten

Utgångspunkten för arbetet med att sätta lön är en tydlig lönepolicy som visar företagets idé för hur lönesättningen stödjer verksamheten och bidrar till att företagets övergripande mål nås. Många företag har en tydlig lönepolicy som gör att cheferna och medarbetarna vet vad som gäller, dvs. hur lönen påverkas och vad som är rimliga förväntningar för att undvika att lönerna sätts godtyckligt.

Lönepolicyn är företagets strategidokument, men hur den ska tillämpas bör diskuteras i samförstånd mellan lokala parter. Lönepolicyn ska vara förankrad så den blir accepterad och efterlevs.

Globala koncerner har ofta en övergripande lönepolicy som kan behöva anpassas till lokala förhållanden och det centrala avtalets intentioner. Det innebär att lönepolicyn behöver vara känd av alla i företaget och kommuniceras på ett bra sätt. Även om lönepolicyn är företagets strategidokument är det positivt om lokala parter gör det till en gemensam uppgift att informera och tydliggöra lönepolicyn. Skriftlig, partsgemensam information riktad direkt till medarbetarna, där det tydligt framgår vad som påverkar lönen är ett bra exempel.



Det kan ta tid att se resultatet av lönepolicyn, därför är det viktigt att vara uthållig. En känd lönepolicy med tydliga spelregler ökar medarbetarnas delaktighet och stimulerar till att uppnå företagets mål. Detta förbättrar företagets resultat och bidrar till ökad anställningstrygghet. Så det är väl värt insatsen för alla parter.

Lokala parterna ansvarar för löneprocessen

Löneprocessen löper normalt över en tolv månaders period och innehåller de delar som krävs för att cheferna ska kunna sätta lön i enlighet med lönepolicyn. Den naturliga inledningen varje år är att lokala parter gemensamt utvärderar om löneprocessen fungerar som det är tänkt. För att fungera på sikt kan en översyn av lönepolicyn behöva ske. Även kriterier för att bedöma kompetens och prestationer kan behöva justeras i takt med att behoven förändras eller om kvaliteten inte är tillräcklig god. Ändringar och anpassningar blir en effekt av utvärderingen. Utvärderingen är ett sätt att hålla den viktiga partsdialogen levande. För att få processen att fungera bättre kan den årliga utvärderingen behöva kompletteras med tätare återkopplingar.

Utvärderingen är ett sätt att hålla den viktiga partsdialogen levande.



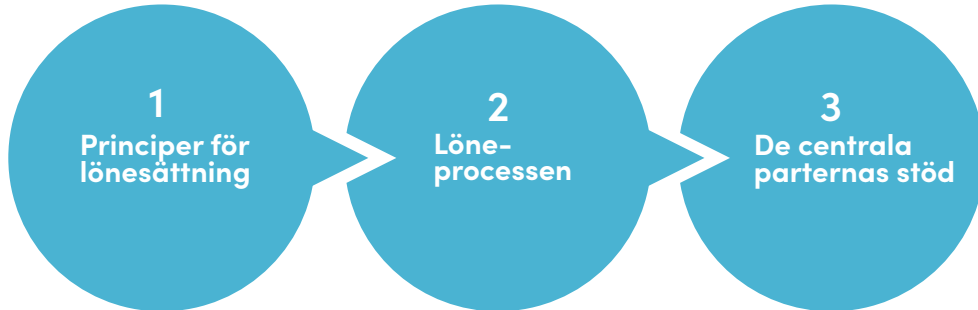
Chefen sätter lön

Cheferna har en central roll i lönearbetet. För att klara av att sätta lön utifrån företagets lönepolicy på ett enhetligt sätt behöver de resurser, stöd och utbildning. Många företag ordnar utbildningar för sina chefer kring att sätta mål, följa upp resultat och sätta lön. Närmaste chef ställer krav, sätter mål och följer upp resultat. Därför är det chefen som bäst kan avgöra sina medarbetares måluppfyllelse, kompetens och prestation och därmed bör ha befogenhet att också sätta lönen. Det måste vara tydligt vilka mandat chefen har. 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 HR-funktionen och klubb/förening har viktiga roller i att säkerställa kvaliteten i lönesättningen.

Om en chefs förslag behöver ändras, är det viktigt att chefen förstår ändringen. Annars blir det svårt för chefen att motivera den nya lönen.

I globala företag är det inte ovanligt att chef och medarbetare arbetar i olika länder vilket gör att de inte träffas så ofta. Detta är en förutsättning som lokala parter behöver diskutera och hitta bra lösningar på så att lönepolicyn och löneprocessen fungerar ändå.

Arbetet med att sätta lön kan delas in i följande delar:



① Principer för lönesättning

Normalt anger lönepolicyn att lönen påverkas av arbetsinnehållet, individens prestationer, individuell måluppfyllelse, företagets förutsättningar och det avsedda förhållandet till marknadslöneläget.

Det centrala avtalets principer för lönesättning

Enligt det centrala avtalet sätts lönen individuellt och differentierat med hänsyn till verksamhetens krav, arbetsuppgifternas art och innehåll samt individens kompetens, insatser och uppnådda resultat. Varje medarbetare ska veta på vilka grunder lönen sätts och vilka krav som gäller för att erhålla löneutveckling. Vid den individuella lönesättningen ska särskilt beaktas hur tjänstemannen uppfyllt uppsatta mål och resultat. Samma värdering ska tillämpas såväl för kvinnor och män. Lönesättningen ska inte vara diskriminerande. Osakliga löneskillnader ska elimineras. Föräldralediga och sjukskrivna omfattas av den årliga lönerevisionen.

Om det finns medarbetare med ogynnsam löneutveckling ska särskild uppmärksamhet riktas mot dessa genom en åtgärdsplan.

Det centrala avtalets principer för lönesättning är avsedda som stöd då företaget utvecklar och bestämmer sin egen lönepolicy.

Varje företag är unikt


Eftersom varje företags förutsättningar är unika ser varje företags lönepolicy olika ut. I denna skrift går vi igenom delar som generellt brukar ingå.

Arbetsinnehållet är oftast det som påverkar lönen mest. Lönepolicyn anger till exempel hur företaget värderar arbetsinnehållet i olika befattningar/roller. Värderingen görs utifrån de krav som arbetsuppgifterna ställer på ansvar, kompetens, självständighet, med mera och hur viktigt det är för företaget. En gruppering av befattningarna/rollerna efter en värdering av arbetsinnehållet utgör grunden för lönestrukturen, d.v.s. löneskillnaderna inom och mellan grupperna. Även om företagets ledning beslutar om värderingen är det väsentligt att den är känd av alla.

Lönepolicyn kan även beskriva när och i vilka situationer lönerna ändras under året, till exempel vid befordran och byte av arbetsuppgifter, på vilket sätt företagets löner ska förhålla sig till marknadens samt om och på vilket sätt rörliga löner tillämpas.

Lönepolicyn anger även vad som påverkar lönen. Kriterier tas fram för hur cheferna ska bedöma medarbetarnas kompetens, prestationer, resultat och annat som ska påverka lönen.

Detta sker i den lokala löneprocessen. Det förutsätter att lönepolicyn är förankrad så att klubben/föreningen är väl förtrogen med lönepolicyn.



**Eftersom varje företags
förutsättningar är
unika ser varje
företags lönepolicy
olika ut.**



EXEMPEL:

Vår Lönepolicy

Vår vision/Våra värdeord

– Inom 5 år ska vi vara:

- Nordens mest framgångsrika företag inom vårt område både kompetensmässigt och ekonomiskt
- Kundernas första val som huvudleverantör

Vår affärsidé

- Vi ska, på den nordiska marknaden, försörja våra kunder och partners med produkter och tjänster. Vi ska tillföra kunden ökat värde och ökad konkurrenskraft.

Vår kvalitetspolicy

- Vi ska leverera produkter och tjänster med rätt kvalitet.
- Produktkvalitet, service och leveranssäkerhet skall överensstämja med avtalade specifikationer och minst motsvara kundens förväntningar.
- Vi skall arbeta med ständiga förbättringar för att behålla långsiktiga och goda kundrelationer.
- Varje medarbetare är medskapande i företagets utveckling.

Principer för lönesättning

Lönesättningen ska bidra till att visionen förverkligas och att vi kan rekrytera och behålla den kompetens vi behöver. Lönen ska därför vara marknadsmässig. Alla anställda ska förstå på vilka grunder lönen sätts och hur den kan påverkas. Lönen är individuell och den ska bidra till att både företaget och medarbetarna utvecklas.

LÖNEN BESTÄMS EFTER EN HELHETSBEDÖMNING AV:

A. Roll i företaget

Utifrån arbetsuppgifterna tillhör du en av de roller som anges på intranätet. För rollerna bestäms en önskad lönestruktur. Rollerna och lönestrukturen ses över årligen. För att bestämma lönestrukturen används information om marknadslöner, en genomgång av rollernas innehåll och en analys av företagets förutsättningar.

B. Kompetens och prestationer

Medarbetarens kompetens och prestationer bedöms efter en modell som innehåller de kriterier som gäller. Modellen anges på intranätet. Bedömningen diskuteras i måldialogen.

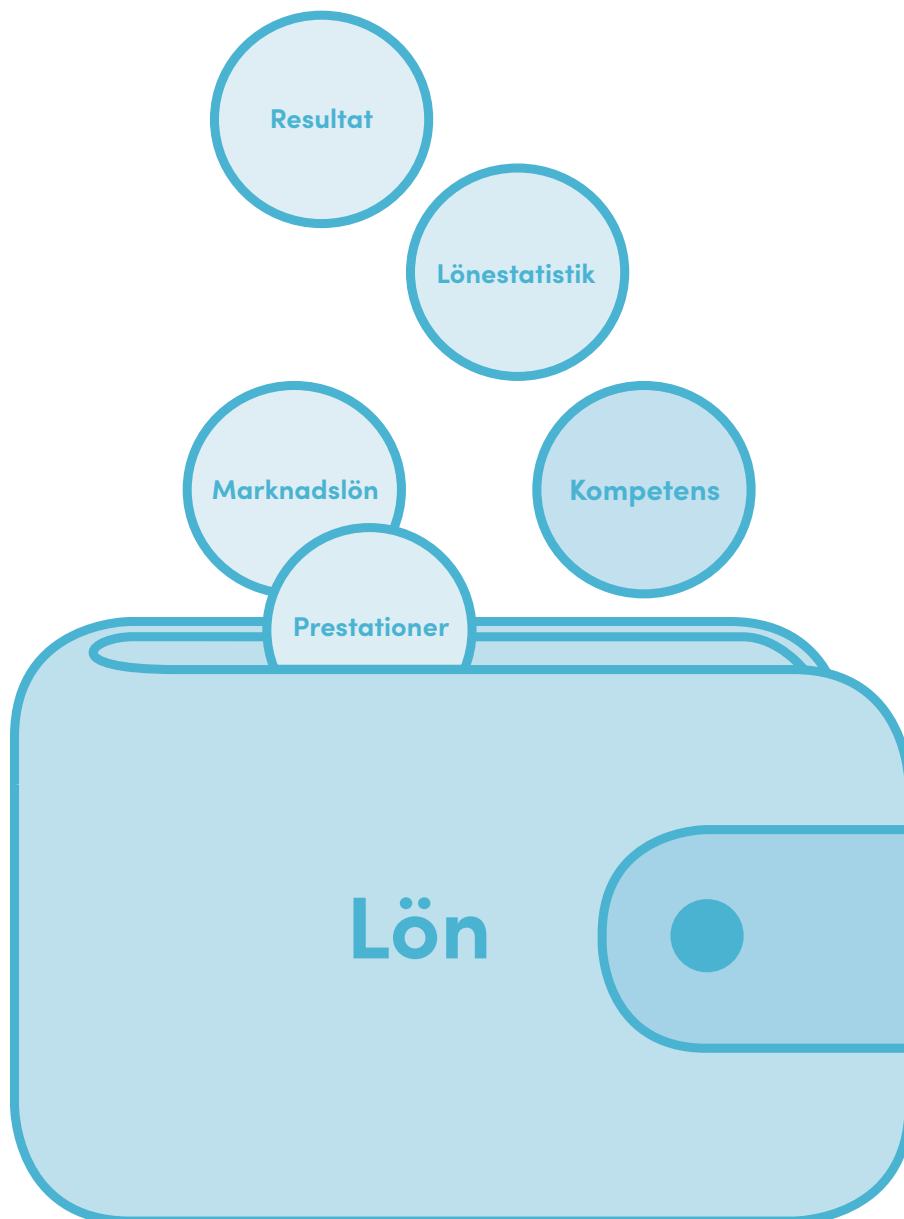
C. Måluppfyllelse

Måldialogen innebär att du och din chef håller målsamtal som sedan följs upp. Under målsamtalet diskuteras chefens och dina förväntningar, din roll, bedömningen av kompetens- och prestationer samt vad som är viktigt att utveckla eller ändra.

Under målsamtalet ingår även att du ger feedback på din chefs ledarskap. Målsamtalet dokumenteras och en handlingsplan upprättas. Handlingsplanen innehåller personliga mål som du ska uppfylla, vilka aktiviteter och förutsättningar som krävs för att målen ska nås och när avstämning sker. Underlaget till och dokumentationen av målsamtalet och handlingsplanen finns på intranätet.

Hur marknadslön påverkar

Företagets löner behöver vara konkurrenskraftiga jämfört med lönerna på andra företag för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Lokala parter behöver diskutera om och på vilket sätt marknadslöner påverkar företagets lönesättning. Parterna behöver diskutera vad som är marknadslön och om lönerna till exempel ska ligga över, under eller lika med marknaden, ska lönespridningen vara lika stor och ska regionala löneskillnader finnas?



② Löneprocessen

Lokala parter bör komma överens om hur löneprocessen ska gå till avseende tidplan, tidpunkt för lönerevision, utvärdera och genomföra förbättringar med mera. Löneavtalet förutsätter att lönearbetet sker i flera steg där företaget, klubben/föreningen, chefen och medarbetaren har viktiga roller. Det finns ingen given mall för hur löneprocessen ska gå till, utan den måste anpassas till de lokala förutsättningarna. Det är genom löneprocessen som lönepolicyn förverkligas.

För att få en bra löneprocess bör parterna tillsätta en arbetsgrupp som får till uppgift att utveckla löneprocessen. Inledningsvis behöver arbetsgruppen reda ut ambitionsgrad och andra utgångspunkter. Därefter bestäms förutsättningarna för den önskade lönestrukturen och bedömningsgrunder för arbetsinnehåll, kompetens/prestationer och arbetsresultat. Eventuellt stödmaterial till måldialogen behöver tas fram samt en plan för hur löneprocessen ska införas. Det kan till exempel behövas utbildning för chefer och information till medarbetarna. För att underlätta senare utvärdering behöver arbetsgruppen slutligen formulera när löneprocessen har lyckats.

En bra löneprocess bygger på tillit mellan de lokala parterna som har en gemensam uppgift i att få den att fungera. Kärnan i processen är dialogen mellan chef och medarbetare om mål, utveckling, resultat och lön.

Löneprocessen kan delas upp i följande steg:

- 1 **Förbättring av processen**
- 2 **Lönestruktur och löneutveckling**
- 3 **Information, utbildning och stöd**
- 4 **Mål- och utvecklingssamtal**
- 5 **Löneavstämning/förhandling**
- 6 **Lönesamtal**
- 7 **Avslut**
- 8 **Utvärdering**

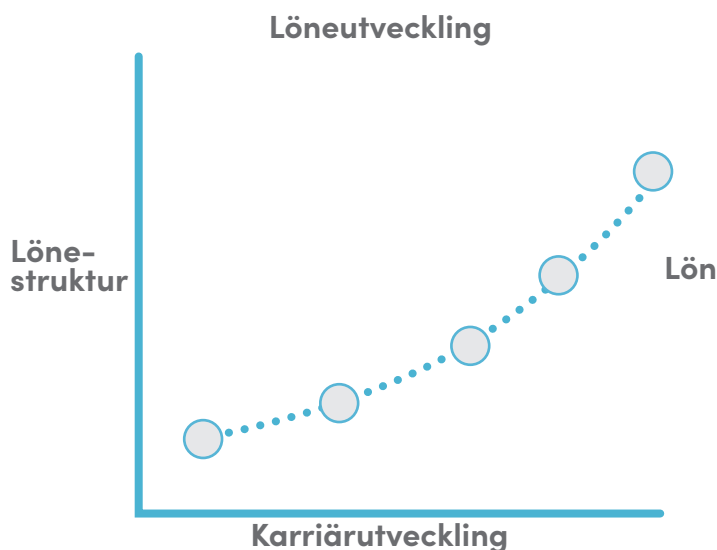
1 Förbättring av processen

Resultatet av utvärderingen kan leda till att löneprocessen behöver förbättras. Parterna ansvarar gemensamt för de justeringar som görs. Utvärderingen kan även komma att påverka företagets lönepolicy, till exempel i form av förtydliganden. Mer omfattande förändringar i löneprocessen kan behöva genomföras under en längre period.

2 Lönestruktur och löneutveckling

Parterna bör, med utgångspunkt i företagets lönepolicy, övergripande diskutera hur lönerna på företaget är och borde vara, utan att för den skull diskutera enskilda individers löner. Därmed får parterna en gemensam bild över den faktiska och den önskvärda lönestrukturen på företaget samt hur löneutvecklingen är tänkt i den önskade lönestrukturen.

Den önskvärda lönestrukturen visar inom vilka spann lönerna normalt bör ligga för olika befattningar och roller i företaget. Här ingår såväl lönerelationer som lönespridning och löneläge. Lönestrukturen påverkas av lönepolicyn, marknadslönerna, företagets syn på olika befattningar/roller utifrån affärsidén, arbetsvärdering och andra interna överväganden. Arbetet med lönestrukturen omfattar även att analysera om det kan finnas några osakliga löneskillnader, till exempel mellan kvinnor och män.

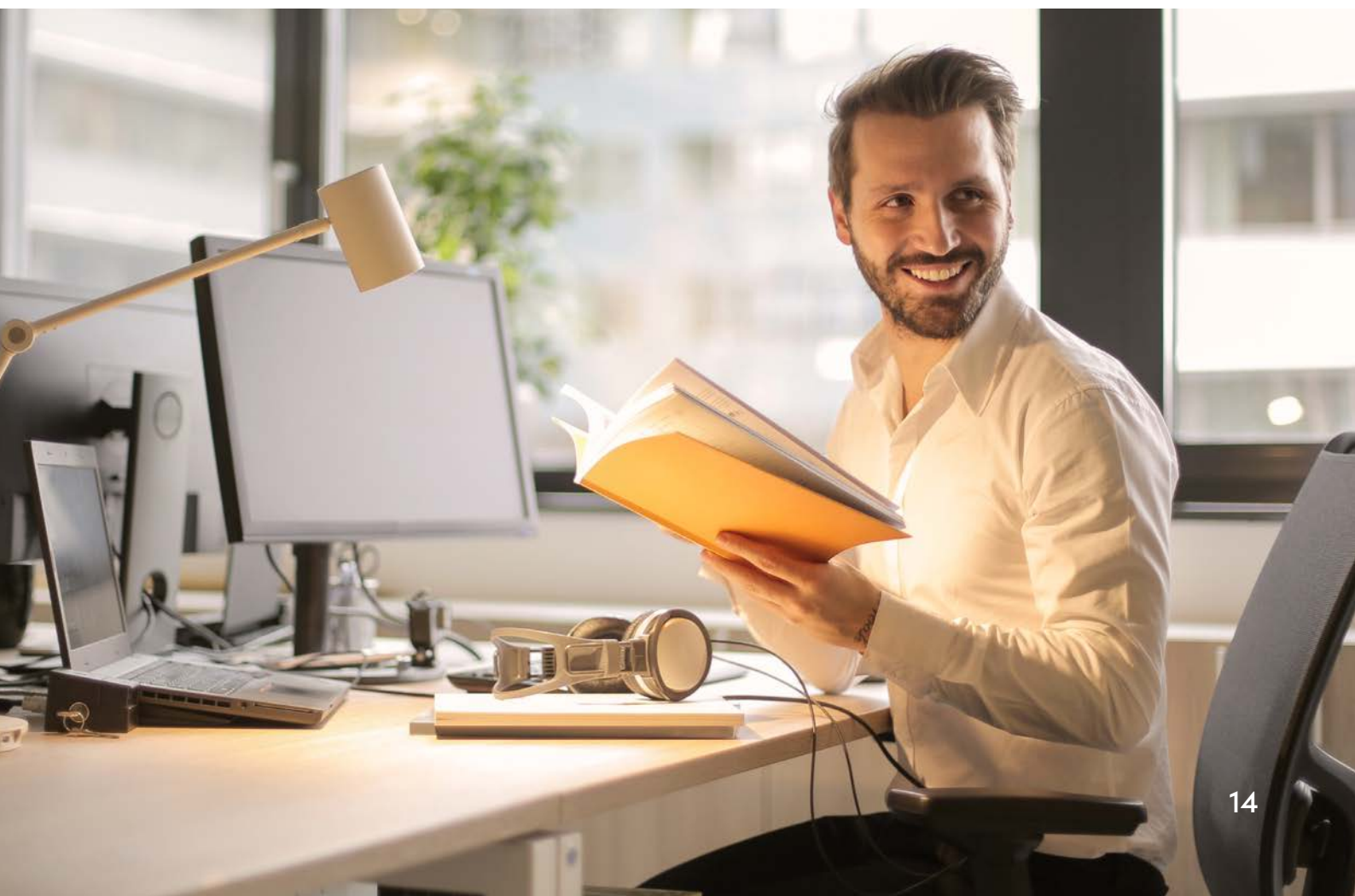


Det är vanligt att regelbundet stämma av att lönestrukturen, d.v.s. löneläge och lönespridning för olika befattningar/roller, är marknadsmässig. Som hjälpmedel finns det olika källor med lönestatistik och marknadslöneinformation.

När det gäller lönestatistik är det en fördel att använda flera källor. Olika statistikunderlag kan fånga upp olika fakta som sammantaget ger en relevant omvärldsbild. Det är viktigt att parterna diskuterar vad statistiken faktiskt avser. Ytterligare ett sätt att kontrollera om företagets löneläge är marknadsmässigt är att fånga upp signaler då medarbetare anställs eller slutar.

Generellt gäller att ju öppnare företag och klubb/förening är vid användning av lönestatistik, marknadslöneinformation, överväganden och andra faktorer som påverkar lönestrukturen desto lättare uppnås samsyn. Fördelen med att enas om den önskade lönestrukturen är att parternas förväntningar blir lika, och då blir det lättare att senare komma överens. Kommer parterna inte överens om den önskade lönestrukturen eller tänkt löneutveckling inom den beslutar ytterst företaget med beaktande av det som anges i löneavtalet.

När de faktiska lönerna jämförs med den önskvärda lönestrukturen visas vilka övergripande behov av löneökningar som finns och vilka prioriteringar som är mest angelägna. På individnivå visas varje persons löneläge och potentiella löneutveckling. Parterna bör diskutera hur medarbetare utanför lönestrukturens målområde bör hanteras. Tydligheten ökar om den önskvärda lönestrukturen görs känd för medarbetarna.



EXEMPEL:

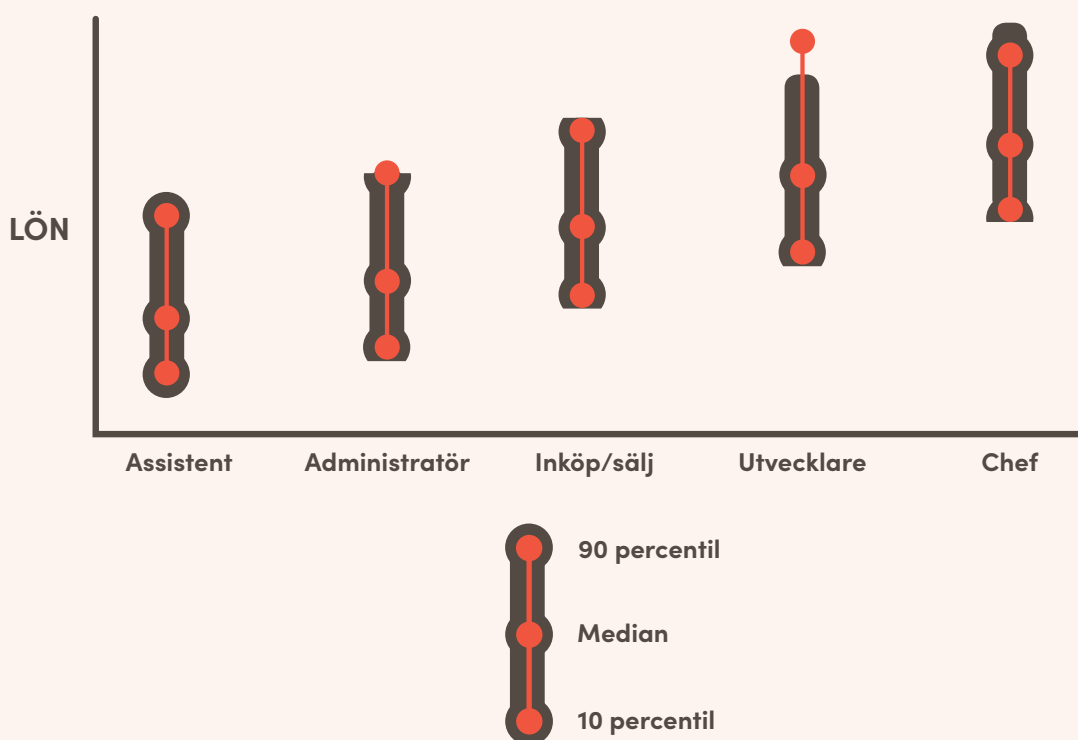
Vår Lönestruktur



Våra roller fastställs till:

- Assistent
- Administratör
- Inköp/sälj
- Utvecklare
- Chef

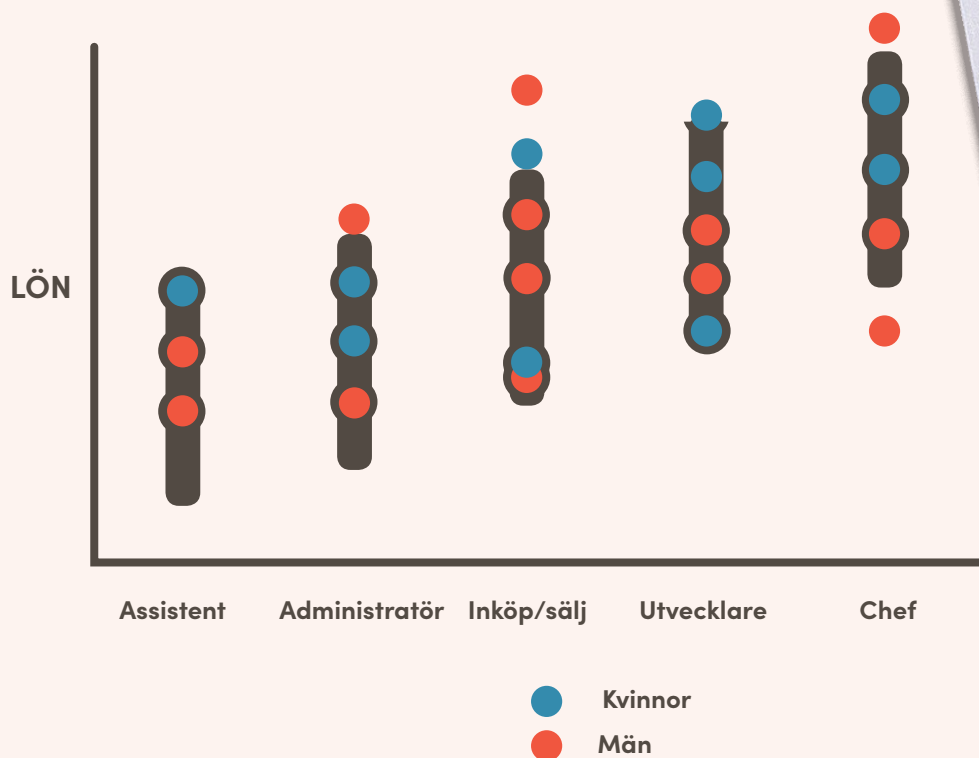
Marknadslöneinformation:



Analys:

Genom att använda flera olika statistikkällor har vi kommit fram till att marknadslönen för respektive roll är inom de intervall som visas i diagrammet. Utifrån det bestäms den önskade lönestrukturen.

Önskad lönestruktur och faktiska löner:



Genom att jämföra de faktiska lönerna med den önskade lönestrukturen fastställs vilka övergripande prioriteringar som bör göras. Särskilt rollerna inköp/sälj och chef ska prioriteras.

Av diagrammet framgår en del löneskillnader mellan kvinnor och män som ska analyseras.

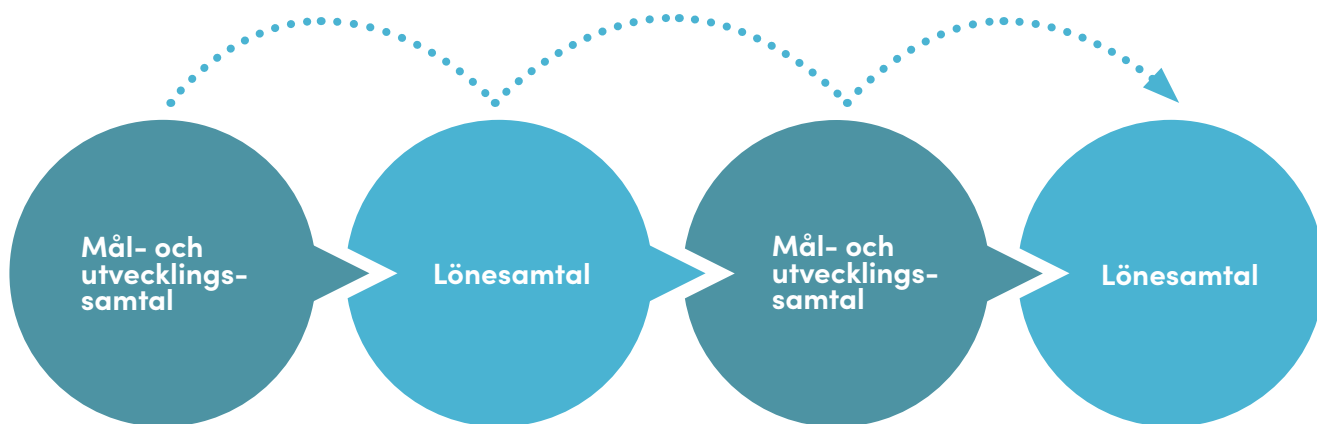
3 Information, utbildning och stöd

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. Lokala parter behöver diskutera vilket behov som finns av informationsinsatser och andra aktiviteter, exempelvis utbildning och stödmaterial till chefer och medarbetare. Det är en fördel om informationen ges partsgemensamt och eventuellt material tas fram i samarbete.

4 Mål- och utvecklingssamtal

Måldialogen mellan chef och medarbetare är själva motorn i processen. I dialogen diskuteras mål, resultat, företagets kompetensbehov och individens behov av kompetensutveckling, andra relevanta förutsättningar samt karriär- och löneutveckling. Karriärutveckling kan beröra hela företaget varför diskussionen kan behöva breddas till fler personer.

Minst en gång varje år har chef och medarbetare ett mål-, medarbetar- eller utvecklingssamtal och sätter mål för den kommande perioden. Det är viktigt att sätta relevanta och uppföljningsbara mål. Målen kan avse kompetensutveckling, de kan vara individuella eller gemensamma, gruppvisa eller övergripande, utvecklande eller förvaltande, ekonomiska, produktionstekniska med mera. Det viktiga är att målen stämmer överens med verksamhetens övergripande mål.



Det är viktigt att chef och medarbetare har rätt inställning till och förväntningar på målsamtalet. Målsamtalet är ett sätt att planera den gemensamma framtiden tillsammans. För att det ska bli ett bra samtal med hög kvalitet behöver både chef och medarbetare förbereda sig inför samtalet. Dialogen omfattar även att chef och medarbetare följer upp måluppfyllelsen under föregående period och kopplar resultatet till lön. På vissa företag har chef och medarbetare avstämnings- och uppföljningsmöten vid flera tillfällen under året.

Företaget och klubben/föreningens roll blir att stödja chefer och medarbetare att genomföra en så konstruktiv dialog som möjligt, exempelvis genom att medverka till att ta fram bra stödmaterial. Om dialogen mellan chef och medarbetare inte fungerar kan det vara lämpligt att erbjuda dem stöd i samtalet genom att chefens chef och/eller att en representant från klubben/föreningen deltar i samtalet.

**Måldialogen
mellan chef och
medarbetare är själva
motorn i processen.**

5 Löneavstämning/förhandling

I en fungerande löneprocess sätter cheferna rätt lön utifrån lönepolicyn, kriterierna för lönesättning, medarbetarens mål-/utvecklingssamtal, den önskade lönestrukturen och lönekarriärer samt de särskilda satsningar/inriktningar som bestämts efter samverkan med klubb/förening för årets lönerevision. Därmed underlättas löneavstämningen/den lokala förhandlingen och de lokala parterna har goda förutsättningar för att genomföra förhandlingen i samsyn.

Utrymmet för löneökningar

Utrymmet för löneökningar regleras delvis i de centrala löneavtalen. Lönebildningen bygger på att medarbetarnas insatser skapat ett mervärde i företaget som påverkar företagets möjlighet till löneökningar.

EXEMPEL:

Stödmaterial till måldialogen

Svara på tre frågor:

Vad gör du idag som du ska fortsätta göra?

.....

Vad gör du idag som du ska sluta göra?

.....

Vad gör du inte idag som du ska börja göra?

.....

Bedömning	lite	mer	mycket	mest
Kompetens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagemang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mål för kommande år:

.....

Kommentar:

.....

Får du det stöd du behöver av din chef?

.....

Är du nöjd med din chefs ledarskap?

.....

Vad behöver förbättras?

.....

Löneökningstrymmet påverkas normalt av:

- Centralt löneavtal
- Omvärlden
- Behov
- Resurser

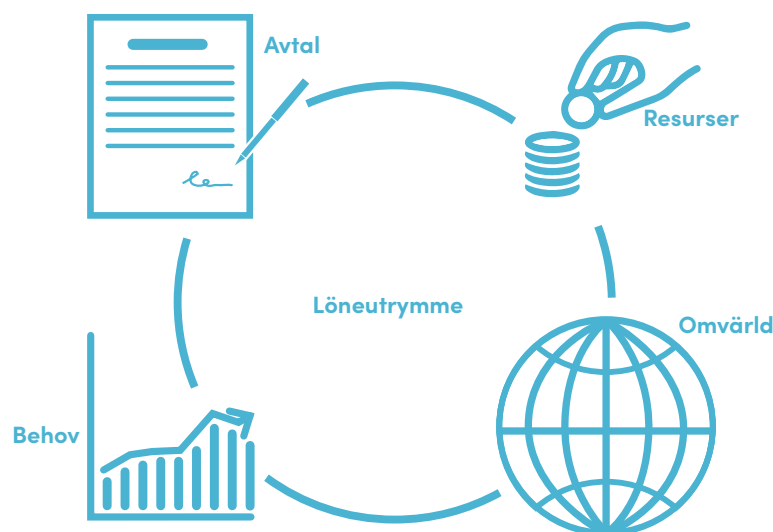
Med **avtal** menas de centrala löneavtal som gäller. Vissa avtal innehåller en siffra att förhålla sig till om ingen annan överenskommelse träffas, andra har inga siffror.

Med **omvärlden** menas bl.a. hur företagets löner och löneutveckling förhåller sig till marknaden och företagets önskade lönestruktur. Företaget kan på olika sätt undersöka om företaget betalar marknadsmässiga löner. Omvärldens löner och löneutveckling påverkar företagets behov av löneökningar genom att de påverkar företagets önskade lönestruktur och löneutveckling.

Med **behov** menar vi här de löneökningar som cheferna anser motiverade utifrån företagets kriterier för löneökningar med mera. Företagets löneökningens behov utgörs alltså av summan av chefernas löneförslag.

Med **resurser** menas koncernens, företagets och/eller affärsområdets resultat. Löneökningar måste kunna bäras på sikt. Därför kan det behövas en genomgång av troliga framtida ekonomiska förutsättningar samt behov av kompetensutveckling och andra investeringar på lång och kort sikt. Utifrån de resurser som finns och de behov som föreligger behöver prioriteringar göras och diskuteras mellan parterna.

Behov som på grund av prioriteringar inte kan genomföras detta år hamnar på "kom ihåg"-listan till nästa år. De lokala parterna på företaget bör se lönebildningen som en långsiktig process där det tillgängliga löneökningstrymmet kan variera kraftigt mellan åren.



Budgetens roll i löneprocessen

Budgeten bestäms långt innan lönerevisionen. Budgeten innehåller naturligtvis en hel del överväganden, men dess roll är främst att få debet och kredit att gå ihop, inte att bestämma löneökningens utrymme i nästa lönerevision. Budgeten innefattar ofta även andra lönekostnadsökningar än de som normalt sker i samband med lönerevisionen, till exempel löneökningar på grund av befordringar, omplacering, ändrade arbetstider, nyrekryteringar med mera.

En bra löneprocess förutsätter att löneökningens utrymme bestäms först när medarbetarnas resultat följts upp. Lokala parter behöver diskutera på vilket sätt budgetarbetet och löneprocessen förhåller sig till varandra.

Globala koncerner

I globala företag betraktas ofta löneökningens utrymme som en fråga för koncernledningen. Hänsyn tas dock till lagar och avtal i respektive land, de lokala parterna har ändå det fulla ansvaret för löneprocessen. Lokala parter i globala koncerner kan behöva involvera koncernledningen för att klarlägga löneprocessen.

6 Lönesamtal

När lönerna är avstämda kommunicerar cheferna lönen med medarbetarna i ett lönesamtal. Under lönesamtalet diskuterar chefen medarbetarens insatser, prestationer, måluppfyllelse med mera samt återkopplar resultat och motiverar därigenom den nya lönen. Målet med lönesamtalet är att medarbetarna ska förstå hur lönen är satt och hur de kan påverka lönen i framtiden.

7 Avslut

Även om löneprocessen rullar vidare behöver lokala parter klara ut när årets lönerevisionsförhandling är avslutad och dokumentera detta i ett protokoll. Detta blir ett av underlagen för den kommande utvärderingen. Om lokala parter inte kan komma överens finns, förutom möjlighet till central konsultation, en möjlighet till central förhandling enligt det centrala avtalet.

På ett företag träffas lokala parter för en löneavstämning för de medlemmar som klubben/föreningen företräder. Parterna har enats om att avstämningen omfattar följande punkter:

- Klubben/föreningen överlämnar en lista med de medlemmar som de företräder.
- Företaget redovisar de särskilda satsningar/inriktningar som bestämts för årets lönerevision.
- Företaget redovisar de löneförslag cheferna, utifrån företagets lönepolicy med mera, föreslagit för de medarbetare som klubben/ föreningen företräder och de prioriteringar som gjorts.
- Parterna jämför företagets lönestruktur före och efter lönehöjningen med den önskade lönestrukturen. Resultatet/effekten av årets lönehöjningar diskuteras.

- En "kom-ihåg"-lista med de ambitioner som på grund av prioriteringar inte kunde genomföras i denna gång upprättas till nästa års löneavstämning.
- En fördjupad diskussion förs om lönesättningen för:
 - » de som inte fick någon löneökning, utan en handlingsplan, i förra löneavstämningen
 - » de som inte får någon löneökning i denna löneavstämning
 - » medarbetare som har mindre fast lön och högre rörlig lön, till exempel provision
 - » sjukskrivna
 - » tjänstlediga
 - » fackliga företrädare

8 Utvärdering

Utvärdering av den senast genomförda löneprocessen är ett naturligt inslag i nästkommande process. Syftet är att förbättra processen både på kort och lång sikt och utvärderingen bör göras gemensamt av företaget och klubben/föreningen. Utvärderingen kan göras på olika sätt och den bör dokumenteras. Utvärderingen kan göras i form av ett enkelt möte då parterna diskuterar om löneprocessen fungerar som de tänkt. Emellanåt kan utvärderingen kompletteras exempelvis genom enkäter, intervjuer eller att gemensamt utbyta erfarenheter med andra företag för att förbättra olika delar i löneprocessen.

Utvärderingen kan till exempel avse:

- Hur känd är lönepolicyn?
- Fungerar löneprocessen som det är tänkt?
- Leder tillämpningen till önskvärd lön/lönestruktur?
- Är lönerna jämställda?
- Är chefer och medarbetare tillfreds med stödet i processen?
- Är kvaliteten i målsamtal/lönesamtal tillräcklig bra?
- Hur fungerar lokala parters roller och insatser i processen?
- Höll tidplanen?
- Bidrar processen till att verksamhetens mål nås?

③ De centrala parternas stöd

Det ligger i avtalets anda att lokala parter strävar efter att komma överens. Innan lokala parter avslutar i oenighet, eller om det uppstår oenighet under processen, kontakta gärna centrala parterna för råd och stöd. Centrala parter kan också genom en central konsultation komma till företaget och gemensamt träffa lokala parter för att förklara avtalets intentioner, dela med sig av goda exempel och utifrån de förutsättningar som gäller ge tips och råd om hur parterna kan komma vidare. En konstruktiv diskussion om löneprocessen i syfte att lösa eventuella problem är ofta mer givande för det fortsatta samarbetet än en central förhandling.



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. När den fungerar stöttar den och leder ett företags verksamhet mot satta mål. Den här guiden förklarar hur en framgångsrik löneprocess byggs – och bibehålls. Tillsammans med vägledningarna *En kort guide till lönesamtalet* och *Ett riktigt bra lönesamtal* utgör denna folder en god grund för ett framgångsrikt lönearbete.