




Löneprocessen

steg för steg



Löneprocessen – steg för steg
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation,
februari 2024
Artikelnummer: 2042
Produktion och formgivning: OTW
Illustrationer: Anton Ivanov

Innehåll

Varför är det viktigt med en löneprocess?	4
Grunden för en fungerande löneprocess	6
Lönepolitik.....	8
Lönekriterier	8
Löneavtalen i löneprocessen	9
Lönekartläggning	12
Utvecklingssamtal	13
Att sätta lön på sina medarbetare	14
Varför har man en viss lön?	16
Vad påverkar hur lönen utvecklas?	17
Arbetsgivarens lönepolitik	17
Lönestrukturen.....	18
Förändrade arbetsuppgifter	21
Medarbetarens bidrag	22
Löneökningsutrymmet	22
En helhetsbedömning.....	23
Lönesamtalet.....	24
Uppföljning och utvärdering	25



An illustration on the left side of the page shows a person with short brown hair, wearing a red long-sleeved shirt, sitting in a dark grey wheelchair. The person is facing left. In the foreground, there is a large, stylized lollipop with a white stick and a yellow and orange swirl. The background is a light, textured yellow.

VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED EN LÖNEPROCESS?

En väl fungerande löneprocess bidrar till att verksamheten och medarbetarna utvecklas. För medarbetarna är lönen ofta en drivkraft till utveckling, vilket gör att de känner sig motiverade och engagerade i arbetet. Målet med löneprocessen är att medarbetarna ska förstå varför de har en viss lön, och vad som påverkar lönens utveckling. Som arbetsgivare ansvarar du för att skapa rätt förväntningar, men också för att utveckla och förankra lönebildningen för att nå verksamhetsmålen.

Att sätta lön på sina medarbetare kan vara svårt, även om det finns ett mål och syfte med lönesättningen. I den här broschyren går vi steg för steg igenom lönerevisionen samt vad som ligger till grund för en bra lönesättning. Mer fördjupad information finns i webbhandboken Vera. Där finns också mallar och checklistor.




Löneprocessen är ett arbete som pågår året om. Processen inleds med förberedelser inför arbetsgivarens överläggning med de fackliga organisationerna, därefter sker lönesamtal samt utvärdering. Andra viktiga steg är budgetarbetet och förberedelser inför kommande lönerrevision, vilket bland annat inkluderar lönekartläggning och utvecklingsamtal.



GRUNDEN FÖR EN FUNGERANDE LÖNEPROCESS

Lönebildningen är ett långsiktigt och ständigt pågående arbete. Som arbetsgivare är det din uppgift att planera, utveckla och följa upp löneprocessen.

Årshjulet visar när och i vilken ordning de återkommande momenten i lönearbetet inträffar. Processen inleds oftast under första kvartalet för att löneavtalen ska kunna följas. När löneprocessen inte pågår kan arbetsgivare och lokala arbetstagarparter utvärdera föregående års process. För att löneprocessen ska fungera riktigt bra, behöver du som arbetsgivare se till att det finns en formulerad lönepolitik, relevanta lönekriterier, samt att det genomförs lönekartläggning och utvecklingssamtal under året. I det här kapitlet går vi igenom de olika delarna.



LÖNEPOLITIK

En lönepolitik formulerar hur lönesättningen ska stödja verksamheten och bidra till verksamhetens övergripande mål. Lönepolitiken ska koppla ihop arbetsgivarens vision och verksamhetsidé med de kollektiva prestationer och beteenden som leder till organisationens framgång, stabilitet och styrka. Dessa beteenden ligger sedan till grund för hur du som arbetsgivare bedömer den enskilda medarbetarens bidrag till verksamheten. Ett sätt att förankra och kommunicera lönepolitiken i organisationen är att ta fram en lönepolicy.



I webbhandboken Vera kan du läsa mer om hur en lönepolitik utformas och vad som ingår. Här finns också en checklista över hur du tar fram en tydlig lönepolitik och en mall för hur lönepolicyn skulle kunna se ut.

LÖNEKRITERIER

Lönepolicyn konkretiseras genom ett antal lönekriterier som används för att bedöma vad som krävs av medarbetarna för att verksamhetens mål ska uppnås utifrån beteende, kompetens eller yrkesskicklighet. Lönekriterierna gör det tydligt vad som påverkar lönen och underlättar för cheferna att lönesätta sina medarbetare. För att både chefer och medarbetare ska uppfatta lönesättningen som korrekt, och rätt utifrån medarbetarens ansvar och prestationer, är det viktigt att förankra organisationens lönekriterier. Om det finns en gemensam bild av vad som bedöms och hur bedömningen görs, minskar risken för missförstånd och eventuellt missnöje. Var därför transparent och förklara för varje medarbetare vad kriterierna betyder.

Så här tar ni fram tydliga lönekriterier

1. Anpassa antalet kriterier

I Svenska kyrkans löneavtal finns förslag på lönekriterier. Välj ut och anpassa kriterierna efter verksamhetens behov och förutsättningar. Ompröva gärna redan valda kriterier om det finns andra som stämmer bättre överens med just er verksamhet. Lönekriterierna kan också behöva justeras om verksamheten förändras.

2. Bestäm hur kriterierna ska gälla för olika yrkesroller

Det går att ha samma kriterier för alla i organisationen, men man kan också addera yrkesanpassade kriterier. Om ni vill använda samma kriterier för alla, kan de ha olika betydelse för olika yrkesroller, eller vara olika betydelsefulla.

3. Bestäm vilka kriterier ni ska ha

Ha inte för många kriterier. Det kan bli otydligt vilka som är viktigast, och cheferna kan få svårt att bedöma sina medarbetares arbete. Kriterierna kan vara mätbara, men även ange hur arbetet utförs.

4. Arbeta igenom kriterierna

Överväg noga vilka kriterier som är ”rätt” för er organisation. Kriterierna ska styra medarbetarna mot ett agerande som har betydelse för er verksamhet och som ni som arbetsgivare värdesätter. Därför är det viktigt att kriterier som rör individens prestation och motivation balanseras mot exempelvis samarbetsförmåga och helhetsansvar.

5. Beskriv vad kriterierna betyder

Tydligt beskrivna kriterier ger mindre utrymme för missuppfattningar och skapar samsyn mellan chef och medarbetare.

6. Förankra

När ni bestämt vilka kriterier som ska gälla och vad de betyder, bör detta kommuniceras i organisationen. Underskatta aldrig betydelsen av delaktighet och förståelse.

LÖNEAVTALEN I LÖNEPROCESSEN

Från och med 1 april 2023 finns det två olika avtalsområden för Svenska kyrkan: ett för arbetare och ett för tjänstemän. Det innebär att bestämmelser som gäller Kommunal tillämpas för alla befattningar inom Kommunals avtalsområde, oavsett om de är medlemmar eller inte. Löneavtalet för övriga arbetstagarorganisationer tillämpas på alla tjänstemän, även om de är medlemmar i Kommunal. Skogsarbetare följer skogsavtalets löneavtal.

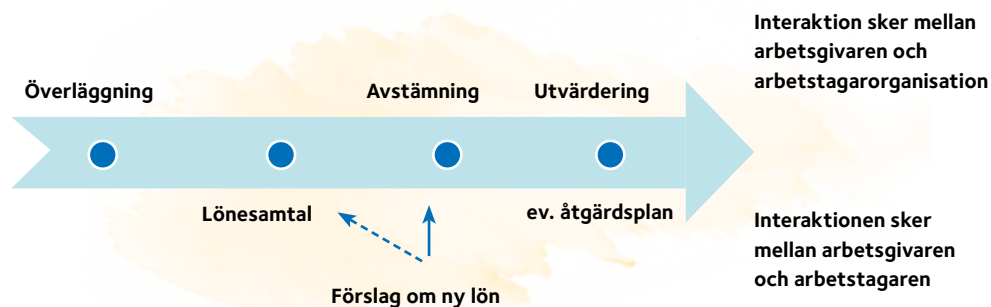
De två avtalsområdena har två olika löneprocesser men de grundläggande principerna för lönesättningen är i stora drag desamma. Lönebildningen ska bidra till att arbetsgivaren når sina verksamhetsmål. Samtidigt är den en viktig drivkraft för goda arbetsinsatser, individuell utveckling och gott resultat.

Lönepolitiken och lönekriterierna ska vara väl förankrade i organisationen och bland medarbetarna. Varje medarbetare ska veta på vilka grunder lönen sätts, och vilka förväntningar och krav som gäller för en framtida löneutveckling. Utgångspunkten är att lönen ska vara individuell och differentierad, där medarbetarens bidrag till verksamheten återspeglas i löneutvecklingen.

På följande sidor beskrivs de två processerna i korthet. En mer detaljerad vägledning finns i webbhandboken Vera.

Lönerevisionsprocessen för tjänstemän

(övriga arbetstagarorganisationer)



Överläggning

Arbetsgivaren kallar lokala arbetstagarorganisationer, det vill säga fackligt förtroendevald eller lokal facklig klubb, till överläggning för att diskutera innehållet i löneprocessen och förutsättningarna för lönerevisionen.

Lönesamtal

Arbetsgivaren och medarbetaren har ett lönesamtal där man i dialog går igenom prestation och resultat under det gångna året, och hur dessa har bidragit till verksamheten. Samtalet förs med beaktande av lönekriterierna.

Förslag om ny lön

Om inte medarbetaren fått förslag om ny lön i lönesamtalet ska arbetsgivaren ge förslag efter att samtliga lönesamtal har genomförts, och arbetsgivaren gjort en samlad bedömning av löneutrymmets fördelning.

Avstämning

Arbetsgivaren meddelar förslag på medlemmarnas nya löner till lokal arbetstagarorganisation.

Åtgärdsplan

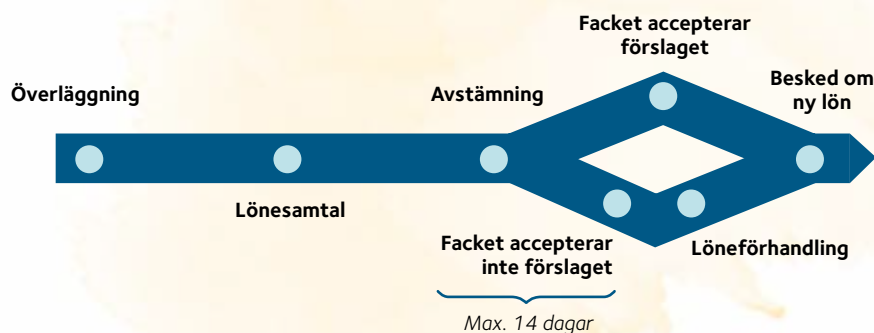
Medarbetare som inte når uppsatta mål och som har en svag eller utebliven löneutveckling ska ha möjlighet att diskutera detta med arbetsgivaren. Vid behov upprättas en åtgärdsplan med regelbundna avstämningar.

Utvärdering

Senast två veckor efter avstämning kallar arbetsgivaren till utvärdering av löneprocessen.

Lönerevisionsprocessen för arbetare

(Kommunal)



Överläggning

Arbetsgivaren kallar lokal facklig arbetstagarpart till överläggning för att diskutera innehållet i löneprocessen, det totala löneutrymmet samt löneutrymmet för Kommunals medlemmar.

Lönesamtal

Arbetsgivaren och medarbetaren har ett lönesamtal där man i dialog går igenom prestation och resultat under det gångna året, och hur dessa har bidragit till verksamheten. I dokumentationen ska det framgå vilka kriterier som ligger till grund för lönesättningen samt arbetsgivarens bedömning och motivering.

Avstämning

När samtliga samtal genomförts skickar arbetsgivaren förslag på nya löner för Kommunals medlemmar till lokal facklig arbetstagarpart.

Löneförhandling

Inom 14 kalenderdagar återkopplar lokal facklig arbetstagarpart till arbetsgivaren om de föreslagna löneökningarna. Om dessa inte accepteras kallas arbetsgivaren till förhandling.

Besked om ny lön

Kommunals medlemmar informeras om de nya lönerna.



LÖNEKARTLÄGGNING

Lönekartläggning ska göras varje år, enligt diskrimineringslagen, för att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män. Arbetsgivare med minst tio anställda ska dokumentera lönekartläggningen.

I kartläggningen ingår det att hos arbetsgivaren analysera:

- Bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor.
- Löneskillnader mellan kvinnor och män som utför lika eller likvärdigt arbete.
- Löneskillnader mellan en grupp medarbetare som utför arbete som anses vara kvinnodominerat och en grupp med medarbetare som utför likvärdigt arbete som inte anses vara kvinnodominerat.
- Löneskillnader mellan en grupp med medarbetare som utför arbete som anses vara kvinnodominerat och en grupp med medarbetare som utför arbete som inte anses vara kvinnodominerat men ger högre lön trots att kraven i arbetet bedömts vara lägre.

Vid en kartläggning behövs någon form av värdering för att kunna rangordna arbeten och bedöma befattningarnas krav och svårighetsgrad. Arbetsgivaren ska samverka med medarbetarna i detta arbete.



I webbhandboken Vera finns en praktisk handledning samt mallar som stöd i arbetet med lönekartläggningen.

UTVECKLINGSSAMTAL

Utvecklingssamtalet är ett av arbetsgivarens viktigaste verktyg för att leda verksamheten framåt. Det är då arbetsgivarens mål och strategier kan omsättas till handling. Det är också då medarbetaren får tillfälle att prata om sin utveckling och sina mål. Det är du som chef som ansvarar för att utvecklingssamtalet genomförs varje år, men initiativet kan lika gärna komma från medarbetaren.

Samtalet bör beröra ett antal områden:

- Organisationens riktning: Vilka mål och strategier gäller för den kommande perioden.
- Arbetsituation: Arbetsuppgifter och mål för den gångna perioden och utveckling för medarbetaren och verksamheten. Diskutera även arbetsituationen ur arbetsmiljösynpunkt.
- Samverkan och ledarskap: Hur relationen och samverkan ser ut kollegor emellan och med dig som chef.
- Förnyelse och lärande: Diskutera eventuell kompetensutveckling.



Tänk på detta inför samtalet

- Ta med anteckningar från föregående års samtal för att kunna följa upp.
- Ta med lönekriterierna.
- Avsätt tillräckligt med tid och se till att ni inte blir störda.
- Samtalet ska bygga på dialog och vara konstruktivt.
- Summera vad som sagts så att båda parter har tolkat samtalet på samma sätt.



I webbhandboken Vera finns en mall för utvecklingssamtalet.



ATT SÄTTA LÖN PÅ SINA MEDARBETARE

Lönesättning är ett viktigt verktyg i ledarskapet, kanske det viktigaste. Som chef bör du kunna förklara sambandet mellan en viss lön och medarbetarens prestation, samt vad som påverkar lönen utveckling. I det här kapitlet går vi igenom vad du som arbetsgivare och chef behöver förbereda inför lönerevisionen och hur du fördelar löneökningstrymmet.

VARFÖR HAR MAN EN VISS LÖN?

Som en del av förberedelserna inför lönerrevisionen bör du ställa dig frågan om medarbetarnas löner motsvarar det ansvar och de roller som de har i verksamheten. Har löneutvecklingen följt med ansvarsnivån? Eller har medarbetare fått löneökningar som inte står i relation till arbetsinsatser och ansvar?

För en medarbetare som har en låg lön i förhållande till den lönenivå som kommer med ansvaret, kan lönen behöva justeras med andra medel än de som finns inom ramen för lönerrevisionen. Likaså kan du som arbetsgivare behöva ta ställning till om en medarbetare har för hög lön, och därmed inte motsvarar nyttan för verksamheten. Det kan till och med vara så att medarbetarens bidrag till verksamheten är för kostsamt. Då kan det bli aktuellt att antingen erbjuda en annan anställning med "rätt" lön i relation till övriga medarbetare i verksamheten, eller ta bort den aktuella tjänsten och förhandla förändringen med arbetstagarparten.



VAD PÅVERKAR HUR LÖNEN UTVECKLAS?

Det finns ett antal olika faktorer som påverkar lönen. Dessa finns också beskrivna i löneavtalet.

Arbetsgivarens lönepolitik

Utgångspunkten för lönesättningen bör vara en välkänd och förankrad lönepolitik. Ett sätt att förankra denna är att ta fram en lönepolicy som formulerar visionen för verksamheten, och på vilket sätt lönesättningen kan stödja verksamheten. Konkret ska lönepolitiken beskriva vad som ligger till grund för bedömningen av en medarbetares arbetsprestation, och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin lön. Det kan också vara bra att beskriva hur lönen sätts i olika situationer, till exempel vid rekrytering och förändrad anställning. Utan en uttalad lönepolitik kan det vara svårt för chefer och medarbetare att veta vad som gäller och hur man ska samtala om lön.



Så skapas ett framgångsrikt lönearbete

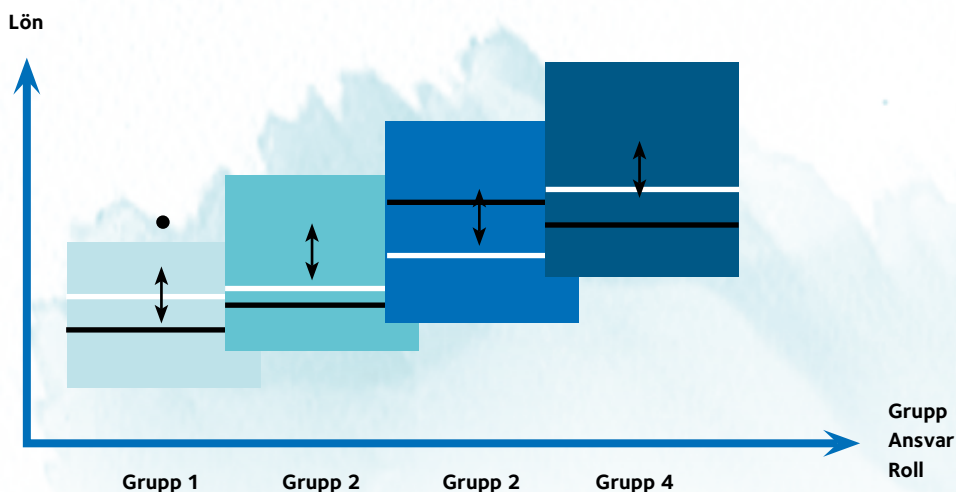
- Sätt en lönepolitik/lönepolicy.
- Ange i policyn vad som påverkar lönen.
- Kommunicera lönepolitiken/lönepolicyn i organisationen.

Lönestrukturen

En bra lönestruktur underlättar för organisationen att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Lönestrukturen visar löneläge, lönespridning samt relationen mellan löneläget i olika grupper. Genom att jämföra den önskvärda lönestrukturen med den faktiska får du som arbetsgivare en bild av vilka prioriteringar och behov som är viktiga för att stärka verksamheten och förbättra arbetsresultatet. Medarbetarna får också en inblick i vad som är en rimlig löneutveckling utifrån de faktiska förhållandena.

Tips!

Vill du inte göra en lönestruktur från början kan du utgå från lönekartläggningens befattningsvärdering.



Boxarna i illustrationen representerar olika grupper av medarbetare. Ju mer ansvar och komplexa arbetsuppgifter, desto högre placeras medarbetaren. Boxarna ligger omlott för att visa att den enskilde medarbetaren kan påverka sin lön över tid i förhållande till andra grupper. Till exempel kan löneutvecklingen gå fortare för en medarbetare som presterar högre än den som presterar normalt. Illustrationen visar också att en medarbetare med mindre ansvar och mindre komplext arbete, men med lång erfarenhet och kompetens, kan ha en högre lön än en medarbetare i en annan kategori som är relativt nyanställd. Syftet med boxarna är att peka på var i strukturen en medarbetare ligger och skapa rätt förväntningar om hur hög lön medarbetaren kan få i en viss befattning

Spannet mellan boxarnas nedre och övre kant visar var lönerna bör ligga enligt arbetsgivarens uppfattning – så kallad lönespridning. Den faktiska lönespridningen för dina medarbetare kan emellertid se annorlunda ut. Kanterna visar ett tänkt löneläge, inte en viss lönegräns.

Det vita strecket visar medellönen och det svarta strecket medianlönen, det vill säga den mittersta lönen i gruppen. Om det vita strecket ligger över det svarta strecket har flera medarbetare en lägre lön än genomsnittslönen. Olika befattningar har olika lönespann, beroende på hur de värderas av arbetsgivaren, branschen och marknaden.

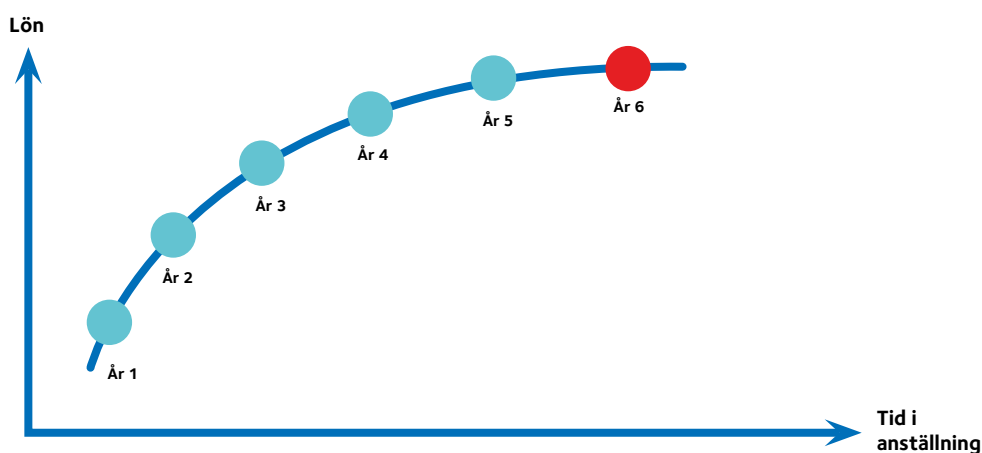
Punkten ovanför grupp 1 visar en medarbetare som har en för hög lön i förhållande till lönenivån i gruppen. Detta kan till exempel ske om medarbetaren blivit omplacerad till en lägre befattning, men lönen inte har sänkts till nivån för den tjänsten. Medarbetarens lön ligger helt enkelt fel i lönestrukturen.

Tips!

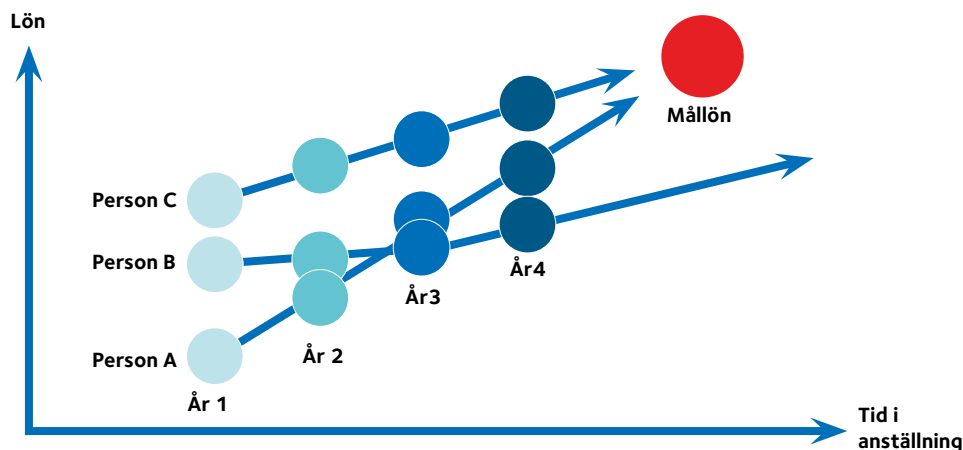
Har du få medarbetare? Utgå från lönestatistiken och gör en struktur utifrån de lönenivåer som finns där.

Rimlig löneutveckling inom lönestrukturen

En medarbetares lön borde stiga i takt med att medarbetaren utvecklar sin kompetens och sina prestationer. Men kraven för att få en procentuellt lika stor löneökning är högre om medarbetaren redan har en högre lön än sina kollegor med motsvarande arbetsuppgifter och ansvar. Löneutvecklingen beror alltså inte enbart på prestationen, utan även på var i strukturen medarbetaren befinner sig. Det är med andra ord viktigt att förklara för medarbetaren att storleken på löneökningarna inte är lika höga för den som redan har en hög lön, om inte personen bidragit med något som varit särskilt betydande för organisationen, eller fått utökade arbetsuppgifter. En medarbetare som är i början av sin karriär och gör goda arbetsresultat får därför en större del av det fördelningsbara utrymmet, och tar större kliv i löneutvecklingen, än en medarbetare som redan har en relativt hög lön – även om båda gör en lika värdefull insats.



” En medarbetare som är i början av sin karriär och gör goda arbetsresultat får en större del av det fördelningsbara utrymmet, och tar större kliv i löneutvecklingen, än en medarbetare som redan har en relativt hög lön – även om båda gör en lika värdefull insats.



Som beskrivits varierar den individuella löneutvecklingen beroende på medarbetarens löneläge och prestation. Någon gång under anställningstiden når medarbetaren den nivå som ligger i övre delen av lönespridningen. Denna punkt kallas också mållön, och anger den övre lönegränsen för en viss grupp. Det kan ta olika lång tid att nå den angivna mållönen, om den ens kommer att uppnås. Men som arbetsgivare måste du hantera situationen enligt tidigare exempel.

Arbetet med lönestrukturen innefattar även att se över om det finns osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor. Dessa ska i så fall rättas till så snart som möjligt, och senast inom tre år.

Arbetsgivare med få anställda kan ha svårt att göra en övergripande lönestruktur utan att den enskilda löneökningen får för stort fokus. I stället kan man utgå från den insamlade lönestatistiken från Svenska Kyrkan och peka på löneläget för yrkesgruppen och var medarbetaren ligger på skalan.

Med en tydlig lönestruktur som alla känner till kommer lönesättningen uppfattas som strukturerad och övervägd. Medarbetarna får insikt i vilka arbetsinsatser som uppskattas och vilka beteenden som gynnar verksamheten.

Detta behöver du som arbetsgivare göra

- Lägg fast lönestrukturen med grupperingar av befattningar.
- Se till att strukturen speglar arbetsuppgifternas svårighetsgrad.
- Informera organisationen om strukturen.
- Visa hur en rimlig löneutveckling kan se ut för medarbetaren.
- Formulera en tidsaxel för att skapa realistiska förväntningar på löneökningarna.
- Se över om det finns osakliga löneskillnader.

Förändrade arbetsuppgifter

Den lön som en medarbetare har speglar förhoppningsvis de arbetsuppgifter och det ansvar som befattningen innefattar. Förändringar som gör arbetet mer ansvarsfullt, komplext eller mer differentierat kan påverka lönehöjningen positivt.

Några exempel:

- Andra arbetsuppgifter.
- Mer ansvar för verksamheten.
- Mer ansvar för att leda eller samordna medarbetare.
- Eget ekonomiskt ansvar.
- Förändringar som gäller från och med nu och är bestående.

Om en förändring innebär en förflyttning till en annan grupp i lönestrukturen är det inte ovanligt att lönehöjningen tas utanför lönerrevisionen. Om medarbetaren redan fått en högre lön på grund av nya arbetsuppgifter görs ingen ny värdering i samband med lönerrevisionen.

Som arbetsgivare kan man också erbjuda ett lönetillägg, i synnerhet när ansvaret är tillfälligt eller begränsat i tid. När uppdraget upphör försvinner också lönetillägget. Om de nya arbetsuppgifterna ska utföras tills vidare eller under en längre period, är det bättre att medarbetaren får en ny lön i relation till ansvaret. Anledningen är att arbetsgivaren ska bedöma hela arbetsinsatsen, inklusive den del som lönetillägget avser, och inte höja lönen och lönetillägget var för sig.



Medarbetarens bidrag

Den viktigaste faktorn som påverkar lönen är hur väl medarbetaren bidragit till verksamheten i förhållande till uppsatta mål, vilket ska vara i fokus under lönesamtalet. Målen behöver ha diskuterats tidigare i ett framåtblickande utvecklingssamtal.

Detta används som grund för bedömningen:

- Individuell måluppfyllelse.
- Arbetsgivarens lönekriterier.

Utöver lönekriterier för hela verksamheten kan man också sätta upp personliga kriterier för en viss medarbetare, då arbetsuppgifter kan vara individuella. Detta bestäms i så fall i dialog med medarbetaren.

För att kunna göra en enhetlig bedömning av lönekriterierna måste det finnas en gemensam skala. Då blir det också tydligt för medarbetarna hur lönesättningen fungerar.

Löneökningsutrymmet

Löneökningsutrymmet, eller potten, framgår av det centrala löneavtalet. Lokalt kan man också diskutera omfördelningar av kostnader för strukturella förändringar som ses som angelägna. Det kan till exempel handla om att minska kostnaderna för utbildning eller sjukskrivningar för att, om möjligt, kunna avsätta ett högre löneökningsutrymme. Tänk på att utökningar av utrymmet över märket, och som inte är finansierade av andra tillgångar, kommer gå ut över verksamheten.

Löneökningsutrymmet gäller kollektivet, det vill säga alla medarbetare. Däremot varierar de individuella löneökningarna. En medarbetare som har gjort en fullgod arbetsinsats under året kan inte förvänta sig en lönehöjning motsvarande märket. Då får du som arbetsgivare inte samma utrymme att belöna medarbetare som presterat över förväntan.

För att skapa rätt förväntningar hos medarbetarna är det viktigt att vara tydlig med hur lönesättningen sker och att det finns en variation i löneökningarna.

En helhetsbedömning

Den individuella löneökningen sätts utifrån en helhetsbedömning av:

- Lönepolicyn.
- Medarbetarens plats i lönestrukturen.
- Förändrade arbetsuppgifter.
- Medarbetarens bidrag till verksamheten.
- Löneökningens utrymmets storlek.

Löneläge i lönestrukturen	Bedömning			
	-	=	+	++
Högre	Åtgärdsplan	Låg lönehöjning	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning
I mitten	Åtgärdsplan	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning
Lägre	Åtgärdsplan	Låg-medelhög lönehöjning	Medelhög-hög lönehöjning	Hög lönehöjning

För att lättare kunna överblicka hur löneökningarna ska fördelas bland medarbetarna, kan ovanstående matris fungera som ett bedömningsverktyg. Med hjälp av matrisen kan du bestämma medarbetarens lönehöjning utifrån placering i lönestrukturen och bidrag till verksamheten. Du kan använda matrisen för att beskriva arbetsinsatsen och din helhetsbedömning för medarbetaren. Matrisen kan också användas för att visa den bestämda lönestrukturen, om det skulle uppstå diskussioner om mer utrymme för löneökningar med en facklig arbetstagarpart.

Tips!

Om arbetstagarorganisationen har färre än fem medlemmar i verksamheten, kan arbetsgivaren underskrida avtalets löneökningens utrymme om det finns särskilda skäl.



LÖNESAMTALET

Lönesamtal ska hållas regelbundet, minst en gång per år. Samtalet ska vara utvärderande och tillbakablickande, samt ge medarbetaren insyn i om hon eller han arbetar på rätt sätt.

Ett bra lönesamtal kännetecknas av tydlighet och dialog. Det är viktigt att du som arbetsgivare lyssnar och försöker förstå medarbetarens synpunkter. På så vis blir lönesamtalet inte bara utvärderande utan också utvecklande för medarbetaren.

Så förbereder du dig

För att lönesamtalet ska bli bra måste medarbetarna förstå hur lönen fungerar. Ordna därför gärna ett informationstillfälle i samband med att lönerevisionen startar. Om medarbetarna har grundkunskaper om industrins märke, löneutrymme, lönestruktur, bedömning och lönekriterier, blir förväntningarna på lönen rimliga. Då kan också lönesamtalet fokusera på medarbetarens prestation och hur du bedömt den.

Kalla medarbetaren i god tid till lönesamtalet, och var inte snål med tiden. Ett lyckat lönesamtal bygger på att både du och medarbetaren är väl förberedda. Medarbetaren behöver få veta vad som kommer att tas upp på lönesamtalet. Skicka därför gärna ut en mall i förväg där medarbetaren själv får bedöma sin prestation. Du fyller i samma mall när du gör din bedömning. I samtalet kan ni utgå från vad ni båda har fyllt i.

Förbered dig genom att gå igenom anteckningarna från utvecklingssamtalet och fundera över följande frågor:

- Vilka mål satte ni upp och har medarbetaren nått dem?
Om inte, vad beror det på?
- Vad har medarbetaren åstadkommit under året?
- Hur har medarbetaren presterat utifrån lönekriterierna?
- Har medarbetaren fått nya arbetsuppgifter och mer ansvar?
- Gör en helhetsbedömning med hjälp av den mall som ni använder i organisationen.



I webbhandboken Vera finns en bedömningsmall för lönesamtalet samt mallar för protokoll enligt löneavtalen.

Att tänka på under samtalet

- Tydlighet är a och o när man framför såväl positiv som negativ kritik. Håll dig till ett par punkter och ge konkreta exempel. Glöm inte att lyssna på och försöka förstå medarbetarens åsikt.
- Fokusera på prestationen under det gångna året, det vill säga vad medarbetaren gjort på arbetet och har presterat, inte hur vederbörande är som person. Om det dyker upp frågor som rör arbetsmiljön eller verksamheten, ta dessa vid ett annat tillfälle.
- Ett lönesamtal är ingen förhandling. Det är alltid arbetsgivaren som bestämmer lönen, men självklart är dialog viktigt – lyssna på och försök förstå varandra.
- Du kan ge medarbetaren förslag om ny lön, om det följer den lokala överenskomna processen. Om medarbetaren har fått en svag eller ingen löneutveckling behövs en åtgärdsplan som tas fram i samråd med medarbetaren.
- Avsluta lönesamtalet med att både du och medarbetaren sammanfattar vad som sagts. Det finns krav på dokumentation för de medarbetare som klassas som arbetare, där det ska framgå vilka lönekriterier som används samt arbetsgivarens sammanlagda bedömning. Men självklart är det viktigt att föra anteckningar även för medarbetare som inte tillhör Kommunal.

UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

När löneprocessen är i mål är det viktigt att följa upp hur den fungerade. Arbetsgivaren kallar lokal arbetstagarpart för att utvärdera hur löneprocessen gick och vad som eventuellt behöver utvecklas till nästa år.

