



INDUSTRI  
ARBETSGIVARNA



# GUIDE FÖR UTVECKLING AV LÖNESYSTEM

– en partsgemensam skrift

# Modell för utveckling av lokala lönesystem

Denna folder är tänkt att användas som stöd för de lokala parterna i arbetet med att utveckla sina lönesystem. Grunden är det centrala avtalets grundläggande principer för lönesättning och därtill knutna kommentarer. Innehållet i denna folder ska bidra till att de lokala parterna på ett strukturerat sätt ska kunna arbeta med lönebildningsfrågor för att utnyttja pottfördelningen som det centrala löneavtalet medger.

Modellen är uppbyggd som en processbeskrivning av vad som är viktigt att tänka på i olika steg vid utveckling av lönesystem inom organisationen. Innehållet ska även ses som exempel och idéer på hur man kan jobba med förändring av lönesystem.

Innehållet i den här skriften är tillämpligt vid lönesättning av arbetare. För att lyckas i detta arbete är det dock viktigt att hela organisationen har en god förståelse för lönebildningens betydelse och dess process.

Viktigt att komma ihåg är att varje enskilt företag och kultur är unik. Utgå alltid från den verklighet och de förutsättningar som råder på arbetsplatsen och anpassa arbetet därefter.

## INNEHÅLL

Modell för utveckling av lokala lönesystem	2
Bakgrund	3
<b>Hur gör man?</b>	4
1. Kartlägg syftet med den tilltänkta förändringen	4
2. Kartlägg det nuvarande systemet	5
3. Förankra förändringen i centrala avtalets skrivningar	5
4. Upprätta en mall för bedömning av medarbetare	6
5. Upprätta en förhandlingsordning	8
6. Testa systemet	9
7. Förvalta det nyupprättade lönesystemet	10

# Bakgrund

En hel del forskning inom löneområdet har presenterats de senaste åren. Nedan redovisas kort några synpunkter som kommit fram i forskningen:

- Begreppet medarbetarnära/verksamhetsnära lönesättning har myntats.
- Återkoppling på utfört arbete är viktigt – ju mer återkoppling desto mer legitim och rättvis upplevs lönen.
- Förtroende för chefen är viktigt.
- Arbetet med att utveckla organisationen, medarbetarskapet och ledarskapet är viktigt.
- Inflytande, kontroll, delaktighet och möjlighet att påverka är viktigt.
- Återkoppling om varför man får en viss löneutveckling är viktigt.
- Det är viktigt att medarbetaren förstår vad lönen baseras på och hur systemet ser ut, på så vis kan lönen kännas rättvis och legitim.



## INRE MOTIVATIONEN ÄR VIKTIG

Vad som styr inre motivation och varför vi gör saker överhuvudtaget finns det en hel del forskning om. En av huvudteorierna grundar sig på att det finns främst tre faktorer som bidrar till att öka den inre motivationen:

- 1. Att känna att man har kontroll och inflytande. Att själv kunna bestämma över sitt arbete och hur målen ska nås.**
- 2. Att känna sig kompetent, det vill säga att få använda sin kunskap och sin förmåga. Det innebär att målen som har satts upp känns utmanande men ändå möjliga att nå.**
- 3. Att känna samhörighet och att känna sig som en värdefull del i gemenskapen. Det arbete som utförs betyder något för kollegorna och företaget.**

Lönen bidrar till den inre motivationen och företag som vill jobba mer aktivt med lönen bör tänka på hur dessa tre faktorer kan förhöjas.

Det finns en mängd olika arbetsgrupper som genom åren jobbat med utveckling av nya lönesystem. Ibland har arbetet skett på central nivå mellan olika förbund och ibland på lokal nivå, företag och fack var för sig eller partsgemensamt. En slutsats många kommit fram till är att lönesättning och lönesystem är något av det svåraste som finns att förändra. Därför har många bra idéer hamnat i papperskorgen av olika orsaker. Många olika skäl har redovisats, bland annat:

- Cheferna kan inte värdera medarbetarna.
- Det är svårt att bedöma individens prestation.
- Gamla lönenormer hänger kvar.
- Det är svårt att värdera personliga egenskaper rättvist.
- Modet till förändring finns inte.
- Det kan vara en utmaning att uppnå acceptans hos medlemmarna.

# Hur gör man?

Här följer en guide som kan användas av lokala parter i samband med framtagning av nya lönesystem.

## GRUND FÖR ATT STARTA ARBETET

- Grunden för att utveckla ett nytt lönesystem är att både företag och fack är överens om att det är eftersträvarvärt eller till och med nödvändigt.
- Samverkan med öppenhet mellan fack och företag under hela processen är en förutsättning för att lyckas.
- Det kan vara bra att bilda en mindre lokal partsammansatt arbetsgrupp som tar fram förslag på förändringar.
- Låt processen ta tid.

### TÄNK PÅ ATT...

...VARJE FÖRETAG OCH KULTUR ÄR UNIK

Utgå alltid från kulturen och värderingarna på arbetsplatsen.

Om det nuvarande lönesystemet redan tillgodoser företagets och de anställdas behov finns ingen anledning att förändra det.

## 1. Kartlägg syftet med den tilltänkta förändringen

### DET NYA LÖNESYSTEMET KAN TILL EXEMPEL BIDRA TILL ATT:

- stimulera till ökat engagemang, intresse för utveckling och goda arbetsinsatser.
- attrahera, motivera, utveckla och behålla duktiga medarbetare.
- belöna kunskaper, beteenden och initiativ som utvecklar verksamheten och ökar möjligheterna att nå uppsatta mål.
- öka produktivitet, utveckling och individuell utveckling.
- lönen upplevs som rättvis utifrån prestation/kunskap och konkurrenskraftig.
- ge cheferna möjlighet att göra rättvisa bedömningar.

## 2. Kartlägg det nuvarande systemet

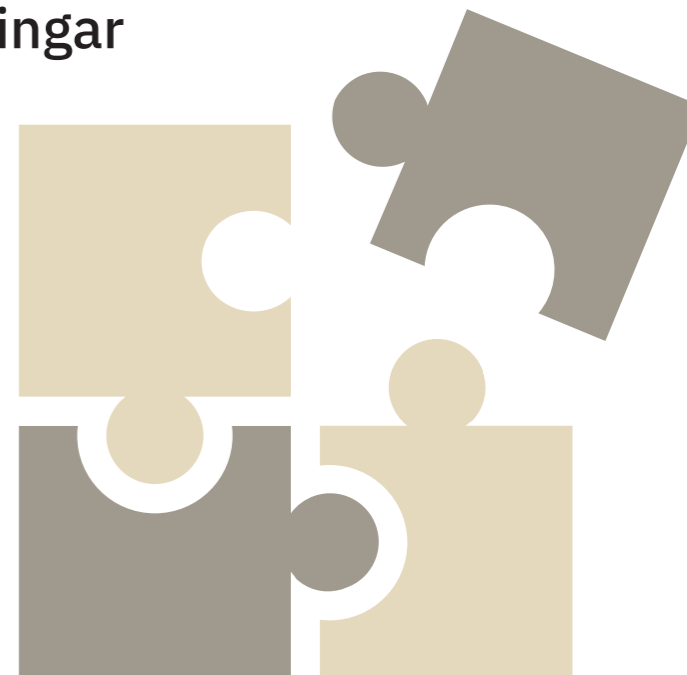
- Hur sker fördelning av den årliga centrala potten idag?
- Vilka kriterier finns?
- Upplevs systemet som rättvist?
- Vilka omfattas av det nuvarande systemet?

### TÄNK PÅ ATT...

För att ni ska få önskad effekt av lönesystemet är det viktigt att diskutera hur den totala potten ska användas.

## 3. Förankra förändringen i centrala avtalets skrivningar

- Det centrala avtalet, som parterna gemensamt står bakom, ger de lokala parterna stora möjligheter att forma sina egna lönesystem utifrån sin egen verklighet.
- Det finns många regleringar som kan tillåta radikala förändringar av lönesystemen. Föreställningen om att det centrala avtalet inte tillåter lokal utveckling av lönesystemet är felaktig.
- Det centrala avtalet ger de lokala parterna en möjlighet att träffa överenskommelse om en särskild lönegrupp för elektriker, instrumentare och/eller mekaniker. Om de lokala parterna träffat överenskommelse om det kan hela potten användas för fördelning inom gruppen.



”

Utdrag ur § 5 i kollektivavtalet, grundläggande principer för lönesättning:

*”Lönerna bestäms genom lokal överenskommelse och fastställs i lokalavtalen. Härvid skall hänsyn tas till ansvaret, de befogenheter och den svårighetsgrad som fastställs i kompetenskraven för varje befattning och den enskilde arbetarens sätt att uppfylla dessa krav. Lönen bör öka med stigande ansvar och svårighetsgrad och med den anställdes prestation och kompetens.*

*Initiativförmåga, ansvar, samarbetsförmåga och flexibilitet är av stor betydelse för lönesättningen.*

*Samma principer skall gälla för kvinnor och män.*

*Dessa grundläggande principer skall tillämpas så, att det för arbetarna vid företaget uppstår en lönestruktur med en rättvis lönedifferentiering mellan grupper av arbetare och mellan enskilda arbetare. En viktig fråga vid dessa avvägningar är att finna en balans mellan breddkunnande (mångkunnighet) och djupkunnande (specialistkompetens).”*

”

## 4. Upprätta en mall för bedömning av medarbetare

Förutsättning för värdering av medarbetare med inslag av mjuka värden kräver en enkel och tydlig mall.

- Mallen bör utgå från ett mindre antal bedömningsområden med underrubriker.
- Mallen bör utgå från befintliga riktlinjer, värderingar och ha koppling till företagets utveckling och lönsamhet.
- Mallen bör innehålla en koppling mellan lönesättning och de verktyg som används vid utvecklingssamtal.
- Mallen kan fungera som ett verktyg för chefens bedömning och fungera som underlag vid förhandling med facket.
- Mallen kan vara ett bra verktyg för chefen att använda vid lönesamtalen.



Mallen kan underlätta bedömningen av medarbetarna efter deras egna unika kompetenser. Till exempel:



Generalist



Specialist



Ledare

## Exempel på enkel mall

Bedömningskriterier	Låg	Medel	Hög	Mycket hög
<b>YRKESKUNSKAP</b> Löser uppkomna problem, förståelse, kvalitet versus kvantitet, rätt kunskaper för rollen etc.				
<b>SAMARBETE</b> Lär av andra, delar kunskap, sprider arbetsglädje, arbetar aktivt med uppföljning etc.				
<b>ANSVAR</b> Tar ansvar för egna uppgifter, tar ansvar för egen kompetensutveckling etc.				
<b>SKAPA VÄRDE</b> Jobbar aktivt med förändringar/ förbättringar, arbetar med kunden i fokus (både interna och externa kunder) etc.				
<b>RESULTAT I ARBETET</b> När uppsatta mål, levererar enligt uppgjorda planer etc.				

En mall byggs upp av det enskilda företaget och det som parterna anser är viktigt att ha med vid värdering av enskilda medarbetare. Som tidigare nämnts bör mallen utgå från värderingar som finns i företaget och ge en koppling till medarbetarsamtalen.

## 5. Upprätta en förhandlingsordning

Genom att upprätta en rutin där medarbetarens lönesättande chef och avdelningens fackliga representant förhandlar lönen skapas en grund för att minimera subjektiva bedömningar. Förhandlingsledningen måste våga delegera förhandlingen ut i organisationen så att förhandlingen sker där chef och facklig representant känner den enskilde medarbetaren.

### EXEMPEL PÅ VAD FÖRHANDLINGSORDNINGEN KAN INNEHÅLLA:

- Fördelningen mellan generell och individuell pott sker oftast mellan förhandlingsledningen (HR) och avdelningen på företaget.
- Förhandling av individuell pott sker ute i organisationen mellan lönesättande chef och enhetens fackliga representant. Beroende på hur företaget är organiserat kan även någon från HR delta som hjälp i processen.
- Förhandling av den individuella potten kan ske genom att chefen lämnar över sitt förslag till den fackliga representanten. Efter någon dags betänketid sätter sig parterna i förhandling.
- Chefens sparar en del av den individuella potten till förhandlingstillfället så att det finns pengar tillgängligt för fördelning.

- Chefens förankrar sitt förslag genom farmors-/farfarsprincipen. Vid oenighet lyfts frågan till den fackliga representanten för avdelningen.
- När förhandlingen är klar meddelas företagets förhandlingsledning och fackets avdelning.
- När förhandlingen är slutförd ska chefen så snart som möjligt hålla lönesamtal och förklara på vilka grunder lönen är satt. Medarbetaren ska också få reda på vad han/hon kan göra för att påverka sin lön framåt.
- Ett bra hjälpmedel vid lönesamtalen är att ha mallen (se punkt 4) som underlag vid mötet.



## 6. Testa systemet

Testa systemet på en mindre grupp chefer och fackliga kontaktpersoner som i ett senare skede kommer att jobba med modellen. Lönesättande chefer bör även testa lönesamtal.

### SYFTET MED DAGEN:

- Testa det nya lönesystemet.
- Få in synpunkter och idéer från de som ska tillämpa systemet i praktiken.
- Ge en värdefull grund för eventuella justeringar i materialet.

### EXEMPEL PÅ GENOMFÖRANDE:

- Dela in i två grupper: en chefsgrupp och en fackgrupp.
- Varje chef och facklig representant har cirka fem personer från den egna enheten att värdera utifrån bedömningsmallen (se punkt 4).
- Chefens ska i sitt förslag ange löneökning för respektive medarbetare. Potten för fem personer kan till exempel vara 300 kr per medarbetare, totalt 1 500 kr. I förslaget fördelas 1 200 kr så att 300 kr återstår till förhandlingen.

- Chefens överlämnar sitt förslag till facklig representant som får ca 30 minuters betänketid.
- Därefter sker förhandling mellan chef och facklig representant.
- En utvärderande diskussion om förhandlingen sker. Jämför hur väl chefens och fackets värdering stämde överens.

### AVSLUTNING:

En kort utvärdering av dagen görs. I samband med detta upprättas en tids- och aktivitetsplan som bland annat redogör för hur och när förankring i hela organisationen ska ske.

### ATT TÄNKA PÅ SOM CHEF

Förbered lönesamtalen med din motivering till medarbetarens lön. Värderingsblanketten är ett bra underlag att använda.

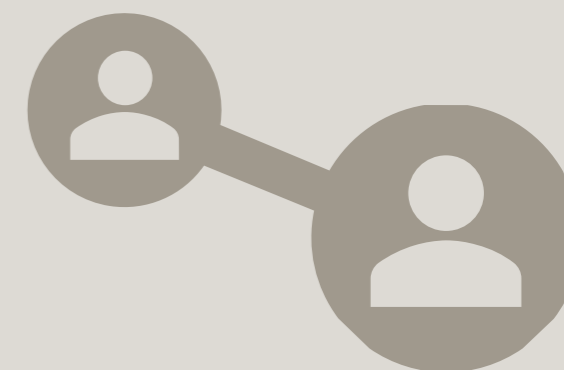
- Tänk igenom vilka frågor du kan få av medarbetaren.
- Var konsekvent. Medarbetaren kommer att pröva motiveringen mot vad du tidigare sagt och gjort.
- Håll lönesamtalen så snart som möjligt efter avslutad förhandling. Se till att vara först med informationen.
- Lova bara vad du kan hålla.
- Fokusera på medarbetaren – prata inte om andras prestation och lön.
- Klargör sambandet mellan mål, resultat och lön. Medarbetaren måste förstå vad som påverkar hur lönen sätts.
- Återkoppla kontinuerligt under året så att överraskningar undviks.
- Ta ditt ansvar och skyll inte på andra.

### ATT TÄNKA PÅ SOM MEDARBETARE\*

Förbered samtalet genom att tänka igenom:

- din arbetsinsats under året.
- om du har bytt arbetsuppgifter/fått utökat ansvar.
- om du tagit ansvar för kollegornas utveckling.
- om du tagit ansvar för verksamheten.

*\*Dessa punkter bör vara i linje med företagets bedömningsmall.*



## 7. Förvalta det nyupprättade lönesystemet

Det bör lokalt finnas en parts-gemensam grupp som kontinuerligt utvärderar lönesystemet. Systemet ska kunna förändras över tid.

**Det är viktigt att utbilda nyanställda chefer och medarbetare i lönesystemet!**



## Anteckningar

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



INDUSTRI  
ARBETSGIVARNA

