

Arbetsgivarfrågor

Nr 12

Juni 2010

Avtal med Ledarna klart

Livsmedelsföretagen har nu tecknat avtal med Ledarna. De allmänna villkoren får samma innehåll som för övriga tjänstemän och gäller för samma period, dvs. från den 1 april 2010 till den 31 januari 2012.

Lönerna regleras i ledaravtalet som löper tillsvidare.

Ledaravtalet innehåller inte några generella tillägg, individgarantier eller potter att fördela. Avtalet ges konkret innehåll i det enskilda företaget, av företagsledningen, chefer och de lokala företrädarna för Ledarna. Det innebär att det krävs ett engagemang från företagsledningen för att avtalets tillämpning ska fungera.

Utgångspunkten för vilka löneökningar som ska genomföras är verksamhetens behov och förutsättningar. Även medarbetarens uppdrag och prestation ska vara avgörande för lönen. Det mest centrala i avtalet är lönedialogen mellan chef och medarbetare.

De centrala parterna har nu enats om några förtydliganden i ledaravtalet, se bilaga 1. Bland annat anges nu att företagen i samverkan med Ledarnas företrädare bör utarbeta lokalt anpassade lönekriterier och en beskrivning av hur ledaravtalet i praktiken ska tillämpas i företaget. I företag där Ledarna saknar företrädare kommer lönesättande chef överens med den enskilde medarbetaren om tid för utvecklingssamtal, lönedialog m.m..

De centrala parterna har tagit fram ett stödmaterial för de lokala parternas arbete, benämnt Ledaravtalet i praktiken, se bilaga 2.

Ni är självklart välkomna att höra av er till oss på **Li** om ni vill ha hjälp med att komma igång med er tillämpning av ledaravtalet eller om ni i övrigt har några frågor.

* * *

Samtliga cirkulär finns på vår hemsida www.li.se.

Det finns möjlighet att få våra cirkulär i arbetsgivarfrågor snabbare via e-post. Kontakta Lotte Andersson på tel 08-762 65 18 eller maila till lotte.andersson@li.se och ange din mailadress.

Med vänlig hälsning

LIVSMEDELSFÖRETAGEN

Anna Nordin

Bilaga 1: Ledaravtalet

Bilaga 2: Ledaravtalet i praktiken

Bilaga 1**Giltighetstid – Gäller tillsvidare****Ledaravtalet**

Livsmedelsföretagen och Ledarna är ense om följande huvudavtal.

Gemensamma utgångspunkter

Livsmedelsföretagen och Ledarna är ense om att lönebildningen ska ske lokalt i företagen. Därigenom skapas bättre förutsättningar för ökad produktivitet, vilket är en avgörande faktor för företagets konkurrenskraft och lönsamhet.

Det är viktigt att ledaravtalets innehåll är känt inom företaget och att företagsledningen ger tydliga riktlinjer för avtalets tillämpning.

De som företräder företaget har ett särskilt ansvar för att uppsatta mål nås och att uppföljning av resultat sker. Detta förutsätter att dessa är delaktiga i och kan tydliggöra och kommunicera företagets affärsidéer, mål och framgångsfaktorer.

Kompetensutveckling är betydelsefull för företagets produktivitetsutveckling. Den är ett led i utvecklingen av arbetsprocesser, medarbetare och ledningsformer. Därför måste den som företräder företaget erhålla stöd, utbildning och utveckling i sin chefsroll.

1. Principer för lönebildning

Lönebildningsprocessen avseende medlemmar i Ledarna bestäms på företagsnivå.

Företaget bör i samverkan med Ledarnas lokala företrädare utarbeta lokalt anpassade lönekriterier och en beskrivning av hur ledaravtalet i praktiken ska tillämpas i företaget. Beskrivningen bör vara skriftlig. De centrala parterna har tagit fram ett stödmaterial för det lokala arbetet. Vid företag där Ledarna saknar företrädare kommer lönesättande chef överens med medarbetaren om tid för utvecklingssamtal, lönedialog mm. Även här ska löneavtalets grundläggande principer följas.

Lönebildningen ska vara en del av en produktivitets- och intäktsskapande process och stimulera till ökade insatser. Lönesättning och löneutveckling sker mot bakgrund av de förhållanden som skapar företagets ekonomiska förutsättningar, främst produktivitetsutvecklingen och individs bidrag här till.

Lönesättningen ska vara individuell. Avgörande är att en dialog äger rum mellan löneansvarig chef och medarbetare rörande mål och arbetsresultat. Den lönesättande chefen bör därför ha ett stort inflytande över hur lönen bestäms. Överenskomna mål, uppnådda resultat och individens prestation utgör grunden vid den individuella

bedömningen. Både företag och berörd individ har ett ansvar för att såväl lönesättningen som chefsdialogen fungerar väl.

2. Förhandlingsordning

2.1 Lokal och central förhandling samt Nämnden för lönefrågor

2.1.1

Lön fastställs minst en gång per år. Lönefrågor kan behandlas vid olika tidpunkter för olika medarbetare.

Om medlem i Ledarna inte blir överens om ny lön med sin lönesättande chef har medlemmen rätt att begära stöd av sin lokala företrädare. Om enighet därefter inte uppnås i lönedialogen kan lokal förhandling omgående begäras.

Om de lokala parterna ej enas kan central förhandling påkallas. Detta ska ske senast tre veckor från den dag lokal förhandling förklarats avslutad.

För individ som inte erbjuds löneökning ska särskilda överläggningar föras om den enskildes förutsättningar för arbetsuppgifterna och rådande arbetsförutsättningar, behov av kompetenshöjande insatser eller andra ändamålsenliga åtgärder.

2.1.2

Det ligger i avtalets anda att lönefrågan i första hand löses i lönedialogen med lönesättande chef. Vid oenighet i den lokala förhandlingen bör organisationerna konsulteras beträffande tillämpningen av avtalet innan förhandlingen avslutas. Inriktningen ska vara att centrala förhandlingar inte ska behöva tillgripas.

2.1.3

Om parterna ej kan enas vid central förhandling kan frågan hänskjutas till Nämnden för lönefrågor för utlåtande. Detta ska ske senast tre veckor efter det att den centrala förhandlingen avslutats. Nämnden har att inom två månader avge utlåtande i tvistefråga som uppkommit inom ramen för detta avtal.

2.1.4

Part som ej iakttar de tidsfrister som anges i punkterna 2.1.1-2.1.3, förlorar rätten att föra frågan vidare och arbetsgivaren äger rätt att fastställa lönerna.

2.1.5

Nämnden för lönefrågor består av fyra ledamöter varvid Livsmedelsföretagen respektive Ledarna utser två ledamöter var samt vidare varsin sekreterare. Om nämnden är ense kan den fungera som skiljenämnd med en av nämnden utsedd opartisk ordförande. Samma gäller om den av parterna utsedda medlaren förordnar om att enskilda förhandlingsfrågor ska avgöras av skiljenämnd.

2.2 Medling

Parterna är ense om att vid behov utse en medlare som har till uppgift att biträda parterna vid förhandlingar enligt detta avtal.

Om parterna efter central förhandling och utlåtande av Nämnden för lönefrågor ej är ense i den tvistiga frågan kan part begära medling enligt nedanstående bestämmelser.

Medling ska i förekommande fall begäras inom två veckor från det att utlåtande delgivits parterna från Nämnden för lönefrågor.

Medlaren har att så snabbt som möjligt bilda sig en uppfattning om den aktuella tvistefrågan och kalla parterna till överläggningar. I samband därmed har medlaren möjligheter

- att ålägga parterna att utreda eller precisera enskilda förhandlingsfrågor
- att med förbundsparternas samtycke förordna att enskilda förhandlingsfrågor ska avgöras av Nämnden för lönefrågor i egenskap av skiljenämnd
- att lägga egna förslag till lösning av förhandlingsfrågorna, samt
- att skjuta upp av part varslade stridsåtgärder till dess alla tänkbara möjligheter till en lösning är slutgiltigt uttömda, dock längst 14 kalenderdagar.

2.3 Fredsplikt

Detta avtal om lönebildning innebär att fredsplikt gäller för såväl de lokala som centrala parterna för de frågor som regleras i detta avtal.

Om överenskommelse om de individuella lönerna ej har kunnat uppnås vid central förhandling enligt punkt 2.1.3, äger Ledarna besluta om fredspliktens upphörande vid ifrågavarande företag eller del av företag. Besked härom ska omgående lämnas till Livsmedelsföretagen. Part får ej varsla eller tillgripa stridsåtgärd för ifrågavarande arbetsplats innan frågan har hänskjutits till Nämnden för lönefrågor och dess utlåtande delgivits parterna samt medling enligt punkt 2.2 genomförts. Varsel om konfliktåtgärder ska för att vara giltiga ha utfärdats av Ledarnas förbundsstyrelse eller av arbetsgivarförbundets styrelse.

I övrigt tillämpas konfliktregler enligt gällande lagstiftning och avtal.

2.4 Allmänna anställningsvillkor

Om enighet ej uppnåtts vid förbundsförhandlingar om allmänna anställningsvillkor gäller reglerna om medling enligt punkt 2.2.

3. Tvistelösning

3.1 Förhandlingsskyldighet

Om det uppstår rättstvist eller annan intressetvist än som avses i punkt 1 och 2 ovan rörande anställningsvillkor eller förhållande i övrigt mellan parterna ska förhandlingar föras i den ordning som följer av punkterna 3.2-3.9 nedan.

3.2 Förhandlingar på lokal och central nivå

Förhandlingar sker först mellan de lokala parterna (lokal förhandling) och därefter, om enlighet inte har uppnåtts, mellan parterna på förbunds nivå (central förhandling).

3.3 Begäran om lokal förhandling

Lokal förhandling ska begäras så snart det kan ske. Begäran ska nå motparten senast fyra månader efter det att den part som begär förhandling ska anses ha haft kännedom om de sakomständigheter som ligger till grund för tvisten, om inte annat gäller för viss fråga enligt lag eller avtal.

Om en part inte begär förhandling enligt första stycket har parten förlorat sin rätt att förhandla i frågan. Detta gäller under alla förhållanden om förhandling begärs mer än två år efter det att de sakomständigheter inträffat som ligger till grund för tvisten.

3.4 Begäran om central förhandling

Om parterna inte kommer överens om hur en tvist ska lösas vid den lokala förhandlingen ska den part som vill driva tvisten vidare begära en central förhandling hos motparten.

Central förhandling ska begäras skyndsamt. Begäran ska nå motparten senast två månader efter den dag då den lokala förhandlingen avslutades, om inte annat gäller för viss fråga enligt lag eller avtal. I tvist som avses i 11 och 12 §§ lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) ska begäran nå motparten senast en vecka från den dag då den lokala förhandlingen avslutades.

Om en part inte begär förhandling enligt andra stycket har parten förlorat sin rätt att förhandla i frågan.

3.5 Tiden inom vilken en lokal eller central förhandling ska påbörjas

Om begäran om förhandling gjorts inom föreskriven tid ska förhandlingen påbörjas snarast möjligt, dock senast inom två veckor från den dag begäran gjordes. Parterna kan i enskilda fall komma överens som längre tid.

3.6 Förhandlingsprotokoll

Om Ledarna begär det ska arbetsgivarsidan föra ett protokoll över handlingen, vilket efter det att förhandlingen avslutats ska skickas till motparten.

3.7 Hur förhandlingar avslutas

En lokal respektive en central förhandling är – om inte parternas enas om annat – avslutad då parterna kommer överens om det eller ena parten gett tydligt besked om att han anser förhandlingen avslutad.

Om protokoll förts ska en anteckning om när förhandlingen avslutades göras i förhandlingsprotokollet.

3.8 Krav på förhandlingar och förlust av förhandlingsrätt

Parterna får inte vidta rättsliga eller andra åtgärder i anledning av tvisten innan förhandlingar mellan parterna enligt denna förhandlingsordning har avslutats. Det gäller dock inte väckande av talan i anledning av brott mot fredsplikten.

Part som enligt bestämmelserna i denna förhandlingsordning har förlorat sin rätt till förhandling får inte vidta åtgärder i anledning av tvisten.

3.9 Väckande av talan

Den som efter avslutade förhandlingar vill driva en rättstvist vidare måste väcka talan. Parterna kan enas om att tvist ska lösas av skiljenämnd i stället för av Arbetsdomstolen.

Talan ska väckas inom fyra månader från den dag då den centrala förhandlingen avslutades, om inte annat gäller för viss fråga enligt lag eller avtal.

Väcks inte talan inom de tider som anges i andra stycket har parten förlorat sin talan.

Anmärkning:

Tvist om tolkning och tillämpning av arbetstidsbestämmelser ska hänskjutas till arbetstidsnämnden.

4. Giltighetstid

Detta avtal ersätter huvudavtalet om lönebildning i företagen mellan Livsmedelsföretagen och Ledarna och förhandlingsordningen enligt huvudtalet SAF/SALF och gäller tills vidare med en uppsägningstid om tre månader.

Ledaravtalets tillämpning i praktiken

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Livsmedelsföretagen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

LEDARAVTALET	SID 3
LÖNEPROCESSEN OCH LÖNEKRITERIER	SID 4
DE LOKALA PARTERNAS SAMVERKAN	SID 6
DIALOGEN CHEF - MEDARBETARE	SID 7



LEDARAVTALET

Företagens övergripande målsättning är att vara lönsamma. Hållbar lönsamhet bygger i sin tur på effektivitet, förnyelse och anpassningsförmåga. Det kräver en genomtänkt affärsidé och personalpolitik samt en tydlig lönebildning som premierar goda prestationer.

Ledaravtalet innebär att lönebildningen ska ske lokalt. Det gör det möjligt att ta hänsyn till de speciella förhållanden som råder på varje enskilt företag. Ledaravtalet innehåller inte några generella tillägg eller pottor att fördela. Avtalet ges i stället konkret innehåll i det enskilda företaget, av företagsledningen, chefer och de lokala företrädarna för Ledarna. Syftet med avtalsmodellen är att tydligt koppla lönesättningen dels till individens uppdrag, utveckling och prestation och dels till verksamhetens behov och förutsättningar. Konstruktionen förutsätter en genomtänkt löneprocess och lokala diskussioner om hur avtalet ska tillämpas.

Unga medarbetare och chefer ser ofta positivt på en väl fungerande lönedialog. Arbetet med lönebildningen kan därför innebära en fördel vid rekrytering till företaget

Denna skrift har som ambition att ge er lokala parter, dvs. företaget och Ledarnas lokala företrädare, ett underlag för hur ni praktiskt kan gå till väga.

De gråmarkerade blanketter som ni ser i denna broschyr hittar ni på våra hemsidor www.li.se respektive www.ledarna.se.

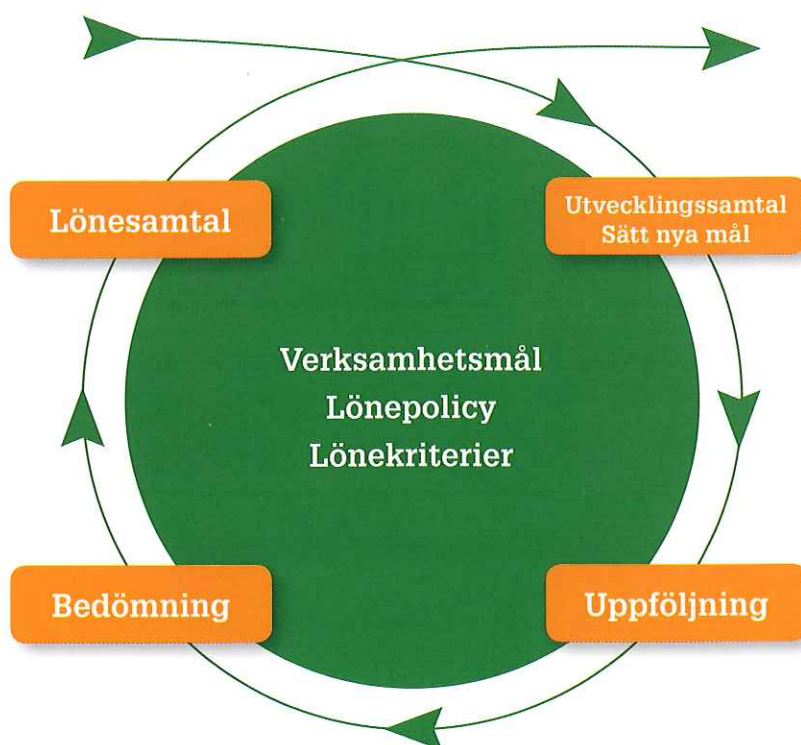
Anna Nordin
Livsmedelsföretagen

Leif Nordin
Ledarna

1. LÖNEPROCESSEN OCH LÖNEKRITERIER

1.1 Löneprocessen

En väl fungerande individuell lönesättning förutsätter ett strukturerat arbete med chefsdialoger och kontinuerlig uppföljning under året. Det bör rimligen finnas en koppling från utvecklingssamtalet fram till lönebeskedet. Bilden nedan åskådliggör hur en sådan process kan se ut.



Utvecklingssamtalet

Utvecklingssamtalet blickar framåt. Det gäller förväntningar, krav på förmågor och önskemål om visst betende. Vad ska göras? Hur ska det göras? Vilket stöd behövs för det? Vilka förutsättningar behöver ges? Här kan också individuella mål sättas upp.

Se sidan 7.

Uppföljningsmöten

Regelbundna avstämningar är viktiga. Mycket kan ha förändrats sedan utvecklingssamtalet. Konjunktursvängningar, marknadspåverkan, sjukdom eller omprioriteringar är några faktorer som kan göra att tidigare mål och önskemål förändrats. Dessutom underlättar avstämningar chefens arbete att kontinuerligt se medarbetarens insats för att vid lönesättningen kunna göra en heltäckande bedömning.

Bedömning och lönesamtal

Om utvecklingssamtalet var framåtblickande så är lönesamtalet bakåtblickande. Här summeras det gångna året och diskuteras uppfyllandet av mål och förväntningar. Chefen kan också välja att redan här framföra den nya lönen. Alternativ tas det upp i ett senare "lönebeskedssamtal".

Se sidan 8.

1.2 Lönekriterier

Löner ska sättas så att de bidrar till företagets framgång och de bör därför kopplas till företagets övergripande mål. Även verksamhetens framgångsfaktorer, dvs. det som företaget eller enheten kännetecknas av för att bli konkurrenskraftigt och lönsamt, påverkar lönerna.

Verksamhetsmålen och framgångsfaktorerna kopplas samman med lönesättningen genom lönekriterierna.

Lönekriterier brukar utformas med följande utgångspunkter:

1. Arbetets innehåll (exempelvis: krav på erfarenhet, kunskap, arbetsvillkor, ansvar).
Svårare och strategiskt viktigare arbete ger ofta högre ingångslön. Störst lönepåverkan har förutsättningarna för arbetet följaktligen vid anställningstillfället och vid erhållande av ny tjänst eller nya arbetsuppgifter.
2. Prestation (exempelvis: resultat, förmågor, ansvarstaganden, beteenden).
Prestation rör det faktiska utförandet av arbetsuppgifterna, det som vanligtvis diskuteras i ett lönesamtal. Kriterier som avser prestation kan vara t.ex. problemlösningsförmåga, förmågan att ta ansvar, kreativitet, flexibilitet, lednings- och samarbetsförmåga. I checklistan hittar ni några tips på vad ni bör tänka på innan ni väljer lönekriterier.
3. Marknadspåverkan (exempelvis utbud och efterfrågan, regionala löneskillnader).

För att bli användbara kan lönekriterierna behöva brytas ned till enhetsnivå.

Bra att veta om lönekriterier

- De ska fånga upp arbetets samtliga aspekter
- De ska vara kommunicerade med medarbetarna
- Det ska finnas tydliga definitioner över innebörden
- Definitioner bör kunna anpassas till varje enhet
- Kriterierna får varken direkt eller indirekt missgynna någon grupp

Bra att veta om lönepolicy

I en lönepolicy kan företaget samla all dokumentation och information som styr lönesättningen. Förslagsvis kan lönepolicyn innehålla information om:

- vad som påverkar lönen
- lönekriterier
- marknadens påverkan
- vad som gäller vid byte av tjänst eller vid nya andra arbetsuppgifter
- vad som gäller när man inte är överens
- om fackens roll
- revisionsdatum
- lönekartläggning
- hantering av föräldralediga

2. DE LOKALA PARTERNAS SAMVERKAN

Företaget och Ledarnas lokala företrädare för en dialog om hur Ledaravtalet ska tillämpas. Följande frågor bör klargöras i de partsgemensamma diskussionerna och dokumenteras:

Steg 1

På vilket sätt kan Ledaravtalet stödja ert verksamhetsmål?

Ledaravtalets innebörd är att en lönebildning som främjar företagets utveckling även gynnar medarbetarna.

- Fundera över hur ni kommunicerar er lönebildning, dess syften och framgångsfaktorer

Steg 2

Vilka kompetenskrav måste vara uppfyllda?

Lönesättning ska utgå ifrån verksamhetsanpassade lönekriterier som utgår från de krav på kunskap, erfarenhet, ansvar och beteenden som verksamheten ställer.

- Fundera över definitioner, kommunikation och förankring av lönekriterierna.

Steg 3

Vilka förutsättningar har cheferna?

Chefen ska ha realistiska förutsättningar att kunna leda och fördela arbetet och lönesätta medarbetare. Den lönesättande chefen bör ha ett stort inflytande över lönen och inte bara vara en mellanhand. Fundera därför över:

- hur många medarbetare en chef kan ansvara för
- vilket stöd chefer bör ha i lönesättningsprocessen, t ex i form av kunskap

Steg 4

Löneprocessen – samtal som påverkar lön

Lönesättning kräver många olika sorters samtal och kommunikation. Fundera över:

- samspelet mellan utvecklingssamtal och lönesättning
- behov av andra samtal såsom avstämningar och resultatsamtal
- när samtalen ska genomföras och dokumentation av dessa

Steg 5

Inför den kommande revisionsperioden

- gemensamma eller individuella lönerevisionsdatum.
- när nya löner ska betalas ut.
- hur information om de ekonomiska förutsättningarna inför lönerevisionen ska förmedlas till lönesättande chefer.
- hur och när en återkoppling om lönerevisionen ska ske till medarbetaren.
- hur eventuella oenigheter ska hanteras.

3. DIALOGEN CHEF - MEDARBETARE

3.1 Sätta mål

Tydliga och relevanta mål identifierar vad varje medarbetare förväntas uppnå. De individuella målen bör utgå från målen för företaget eller enheten. De kan vara mätbara, exempelvis att öka försäljningen eller tillverkningen med ett visst antal. Det kan också röra sig om beteenden som att arbeta mer självständigt, mer servicemedvetet eller annat. Målen sätts i dialog med medarbetaren. En bra modell är den så kallade SMART-metoden:

- S - Specifika
- M - Mätbara
- A - Accepterade
- R - Realistiska
- T - Tidsatta

Identifiera företagets mål och framgångsfaktorer

– Företagets övergripande mål och framgångsfaktorer är utgångspunkten för de mål ni ska sätta
– Om ni har uttalade lönekriterier i företaget – diskutera vad de innebär så att medarbetaren omsätta dem till sitt eget arbete.

Mål och framgångsfaktorer
Vilka är de övergripande målen för företaget/enheten?

Framgångsfaktorer är de faktorer ni ska kännetecknas av för att bli konkurrenskraftiga
Vilka är era framgångsfaktorer?

Lönekriterier
Vilka krav ställer målen och framgångsfaktorerna på medarbetarna – vilka villkoren ska beaktas?

1) Vilka lönekriterier gäller?
2) Vad innebär de?
3) Finns speciella kriterier för chefer?

Sätt mål

Att tänka på när ni ska formulera mål...

Prioritera
Välj ut ett par, max tre områden som är mest prioriterade.

Realistiskt
Enthusiaster vill ibland förändra mycket – helst på en gång. Visar sig målet vara realistiskt försvinner entusiasmen. Det kan bero på att målet är fel eller för högt satt, tiden för kort o.s.v. Tank igenom vilka hinder som finns för att nå målet, hur det ska gå att nå, vilka resurser som behövs.

Olika karaktär
Ekonomiska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen är det viktigt att också beakta sådant som kompetens, kvalitet eller kundtillfredsställelse. Det kan t.ex. handla om beteende, samarbete eller ledarskap. Sådana faktorer är svårare att formulera som ett mål, men kan formuleras som ett åtagande. Diskutera också hur ni ska bedöma det.

Målen kan också ha olika karaktär. De kan vara kopplade direkt till ett resultat som ska uppnås, men de kan också handla om att individen ska utveckla en viss kompetens för att klara nuvarande eller nya uppgifter.

Olika svår att nå
Mål kan ha olika karaktär och tyngd. Ett mål som är svårt att nå bör väga tyngre än ett mål som är lätt att uppnå. Det finns också en skillnad i hur betydelsefullt målet är för verksamheten som helhet dvs. hur stor betydelse målet har för resultat, förnyelse och utveckling. En idé kan vara att redan då ni sätter upp målet diskutera hur utmanande målet är.

Uppföljning
Redan när ni formulerar målen måste ni klara ut när uppföljning ska ske och hur de ska utvärderas. Det är också viktigt att gå igenom vilka kriterier som ligger till grund för bedömning av arbetsprestationer och resultat.

3.2 Uppföljning

Regelbundna avstämningar är viktiga. Mycket kan ha hänt sedan utvecklingssamtalet, se sid 4.

3.3 Bedömning av prestationer

Före lönesamtalet ska både chef och medarbetare förbereda sig genom att tänka igenom medarbetarens prestation under aktuell period.

Prestationsbedömningen avser hur individen utfört sitt arbete. Här nedan redovisas två förslag på hur sådana bedömningar kan se ut:

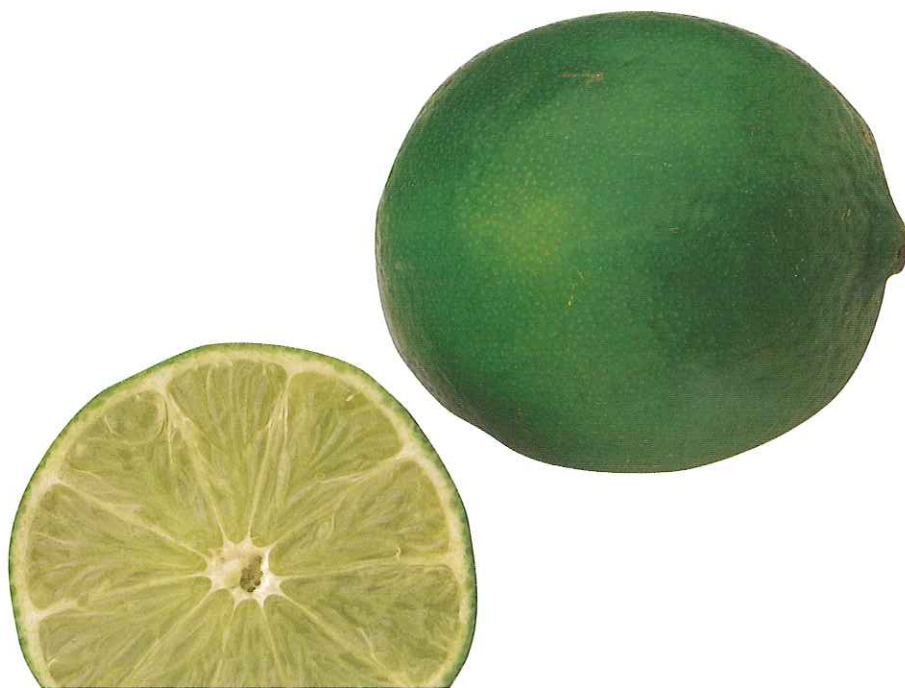
Alternativ 1

Lönesättande chef funderar igenom hur medarbetaren uppfyllt uppsatta mål. Bedömningen fogas in i en tänkt eller nedskriven skala där åtminstone tre nivåer finns. Utvärderingen tas sedan upp i lönesamtalet. Beskedet om ny lön är en sammantagen bedömning av hela prestationen.

Utvecklingsbehov

Motsvarar
förväntningarna

Överträffar
förväntningarna



Alternativ 2

Det andra alternativet är en mer genomarbetad version av det första. I underlaget presenteras både kriterierna med sina definitioner och bedömningsintervallerna. På så sätt kan den lönesättande chefen dela ut underlaget innan lönesamtalet så att båda parter kan förbereda sig.

Exempel:

Kriterium	Utvecklingsbehov	Motsvarar förväntningarna	Överträffar förväntningarna
Ledarskap Förmåga att entusiasmera och utveckla medarbetare. Genomförande och kvalitet på utvecklingssamtal, etc	Ny som chef. Behöver träning i att genomföra chefsdialog med medarbetare	—	—
Kreativitet Förmåga att hitta lösningar. Helhetsperspektiv	—	—	Stark förmåga att se nya lösningar på gamla problem. Tänker utanför ramarna
Resultat Förmåga att uppnå mål och resultat. Ser - uppfattar - agerar.	—	Tar snabbt tag i sådant som behöver göras. Brist på erfarenhet kompenseras av gott engagemang	—



3.4 Lönesamtalet

Vid lönesamtalet lägger chefen fram sitt förslag till ny lön.

Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning för den period som gått. Sådana faktorer kan delas upp i dels vad arbetet innebär, dels hur arbetet utförts.

VAD – uppdrag och ansvar

I uppdrag och ansvar ingår de krav nuvarande arbetsuppgifter ställer. Det gäller bland annat omfång och komplexitet. Vilka kunskaper/vilken formell kompetens behövs? Bedömningen ger vägledning till lönespannet för liknande befattningar på marknaden.

HUR – kompetens och prestation

Hur uppfyller individen de krav som uppdraget ställer? Exempelvis när det gäller ledarskap, engagemang, initiativförmåga och mångsidighet.

Som chef är det viktigt att kunna motivera sina beslut. Dessa bör vara i samklang med överenskomna mål, förväntningar och lönekriterier.

Samtalet kan av båda parter ibland upplevas som känsligt. Det gäller därför att se till att onödiga orosmoment är undanröjda. Underlag som ges i förväg är ett sådant steg.

Utvärdering och lönebedömning

Dialogen avslutas med att ni diskuterar lön. Att följa upp målen/Åtagandena är viktiga delar. Det finns också andra faktorer som påverkar lönen. Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning för den aktuella perioden.

Sammanvägd bedömning för perioden fr o m _____ t o m _____

VAD – Uppdrag och ansvar

Den första delen handlar om uppdragets nuvarande krav och arbetsuppgifter, vad uppdraget innebär. I det ingår bl a ansvar, omfattning och komplexitet. Vilka krav på kompetens ställer uppdraget? Bedömningen av uppdrag och ansvar ger vägledning till lönespannet för liknande befattningar på marknaden.

- Hur har ansvaret och innehållet i uppdraget utvecklats under perioden?
- Hur förestår liknande uppdrag på marknaden?
- Hur ser kompetenskraven ut (innehåll) i verksamheten?
- Hur ser det ut att rekrytera personer med den här kompetensen?
- Ställer uppdraget speciella krav på personlig förmåga?

Nuvarande lön i förhållande till uppdrag, ansvar och liknande befattningar på företaget/marknader:

Låg _____ Medel _____ Hög _____

Kommentar _____

HUR – Prestationer och kompetens

Den andra delen handlar om hur individen uppfyller de krav uppdraget ställer. Här är det viktigt att göra en bedömning av individens hela bidrag till verksamheten. Det kan innebära mer än det ni formulerat i och i. Följande exempel kan handla om ledarskap, specialistkunskaper, initiativförmåga eller mångsidighet.

- Vilka resultat har uppnåtts under perioden?
- Vilka prestationer har utförts (gott) under perioden?
- Vilken kompetens bidrar (utvecklar) med i verksamheten?
- Vad har individen i övrigt bidragit med i verksamheten under perioden?
- Bedömning av beredvillighet

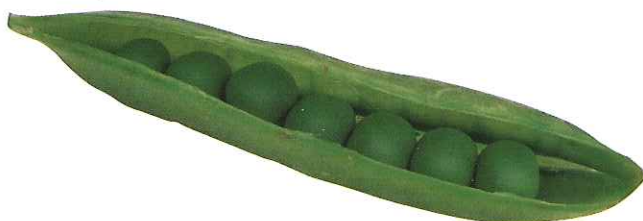
Bedömning av sammanvägt bidrag i verksamheten, kompetens, resultat och prestationer:

Utvärderingschef (chefen) _____ Medelvärdet _____ Utvärderad (bedömd) _____

Överenskommet om ny lön _____

Här lön _____ Gäller fr o m _____

Här lön personersat och motiverad den _____



Att tänka på vid själva lönesamtalet:

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar
- Kritisera beteende, inte person
- Använd "jag- budskap", jag tycker att..., jag upplever att...
- 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 kontrollera att du uppfattat den andra rätt
- Låt båda parter i dialogen 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 kommit överens om i slutet av samtalet

