



Lönepolicy

BRA LÖNEBILDNING

almeGa



## **EN LÖNEPOLICYS HUVUDPUNKTER**

Affärsidé

Övergripande mål

Grundläggande värderingar

Framgångsfaktorer och strategier

Vad ska lönen stimulera?

Principer för lönesättning

Löneprocessen

Ansvarsfördelning vid lönesättning

Löneformer

Uppföljning

## LÖNEPOLICY

### – Ett strategiskt verktyg

För att nå sina mål vill företaget anställa och behålla bra medarbetare och motivera dem till utveckling och goda prestationer. Lönepolicyn redovisar hur företaget använder lönen så den bidrar till detta.

I lönepolicyn tydliggör företagsledningen sina värderingar. Det framgår klart vad som belönas, hur löneutvecklingen kan påverkas och vad medarbetaren kan förvänta sig.

En lönepolicy som är gemensam för alla medarbetare visar att alla ges samma förutsättningar att påverka sin lön och att alla omfattas av samma värderingar. Det ska finnas ett tydligt samband mellan medarbetarens resultat och lönen.

Det är en chefsuppgift att förankra lönepolicyn hos alla medarbetare. Förankringen är en viktig förutsättning för att lönen ska kunna upplevas som rättvis.

## LÖNEPOLICY

### – Löneprocessen är värdeskapande

Lönen är ett av företagsledningens viktigaste verktyg för att utveckla företaget och medarbetarna. Löneprocessen är en del i företagets verksamhet. Om lönen stimulerar medarbetarna till ökade insatser och utveckling i arbetet blir löneprocessen en värdeskapande process.

Alla medarbetare ska kunna uppleva att det lönar sig att göra ett bra arbete. Genom en förbättrad insats, till exempel ökad kompetens och större ansvar kan medarbetaren påverka sin lön.

## LÖNEPOLICY

### – Klargör sambandet mellan insats och lön

Syftet med lönepolicyn är att visa på sambandet mellan företagets affärsidé, övergripande mål och framgångsfaktorer och den enskilde medarbetarens lön.

Lönen är en belöning för att handlingsätt som leder till att företaget når sina mål och blir framgångsrikt med sin affärsidé. Företagsledningen måste klargöra vilket beteende detta är och hur det kommer att premieras. Samtidigt

är det viktigt att följa upp om lönen verkligen stimulerar till rätt beteende.

Lönepolicyn visar hur lönerna bestäms och hur medarbetaren genom att uppnå sina mål, kan påverka sin lön. Lönepolicyn ska vara enkel och tydlig. Eftersom utvecklingen medför att företagen förändras och utvecklas måste också lönepolicyn följas upp och utvecklas.

# 10

## STEG MOT EN EGEN LÖNEPOLICY

Utgå från företagets affärsidé, vision och övergripande mål. Gör en analys av förutsättningar och önskemål genom att ställa frågorna:

### 1

#### **Vilken är vår affärsidé och vilka är våra övergripande mål?**

Börja formulera policyn genom att utgå från företagets affärsidé, vision, värderingar, strategier och mål.

Affärsidén uttrycker vilka produkter eller tjänster företaget erbjuder kunden. Eftersom lönesättningen ska stödja företagets verksamhet är det naturligt att affärsidén blir basen för lönepolicyn.

### 2

#### **Vilka är våra framgångsfaktorer?**

Framgångsfaktorerna anger förutsättningarna för framgångsrik, konkurrenskraftig och lönsam verksamhet. Framgångsfaktorerna anger också förutsättningarna för företagets utveckling.

Framgångsfaktorerna är svar på frågorna:

- Vad är viktigt för kunden?
- Vad är viktigt för företagets utveckling?
- Vad är viktigt för företagets interna processer?
- Vad är viktigt för företagets ekonomi?
- Vad är viktigt för medarbetarna?

### 3

#### **Vilka krav ställer framgångsfaktorerna på våra medarbetare?**

Framgångsfaktorerna ställer krav på medarbetarnas beteende. Beteende som bidrar till företagets framgång måste belönas.

- Vad behöver vi bli bättre på?
- Hur kan medarbetarna bidra?
- Vad behöver vi utveckla?

1. Vilken är vår affärsidé och vilka är våra övergripande mål?
2. Vilka är våra framgångsfaktorer?
3. Vilka krav ställer framgångsfaktorerna på våra medarbetare?
4. Hur stimulerar vi medarbetarna till att uppfylla kraven?
5. Vilka principer ska styra lönesättningen?
6. Hur ska lönesättningen gå till?
7. Vilken ansvarsfördelning ska vi ha?
8. Vilka löneformer ska vi tillämpa?
9. Hur ska policyn förankras hos medarbetarna?
10. Hur ska vi följa upp vår lönepolicy?

## 4 Hur stimulerar vi medarbetarna till att uppfylla kraven?

Lönen ska stimulera medarbetaren att uppfylla de krav framgångsfaktorerna ställer.

Lönen ska stimulera de insatser och den kompetensutveckling som är viktig för att företaget ska bli framgångsrikt och uppnå sin affärsidé.

Lönen ska stimulera till att både företag och medarbetare utvecklas.

## 5 Vilka principer ska styra lönesättningen?

Lönesättningsprinciperna, det vill säga riktlinjer och kriterier för lönesättningen måste vara kända och förankrade hos alla, både chefer och medarbetare. Dessa principer finns fastlagda i flera kollektivavtal:

Lönen ska vara individuell och differentierad med hänsyn till

- arbetsuppgifternas art och innehåll
- kompetens och kompetensutveckling
- arbetsinsatser och uppnådda resultat

Principerna bygger på att för företaget viktiga insatser och kompetensutveckling premieras.

Hur medarbetaren uppfyllt sina mål ska särskilt beaktas.

Om medarbetarna känner till sambandet mellan företagets mål, de egna målen och lönen skapas förutsättningar för att lönen kan upplevas rättvis.

Inför lönerevisionen är det viktigt att företaget tar ställning till i vilken utsträckning marknadskrafterna påverkar lönesättningen för enskilda medarbetare.

## 6 Hur ska löneprocessen gå till?

Löneprocessen samordnas med den årliga verksamhetsplaneringen. Företagsledningen inleder processen genom att fastställa övergripande mål och informera om dessa. Avdelnings- och enhetsmål formuleras utifrån företagets övergripande mål och framgångsfaktorer.

Chefen och medarbetaren fastställer individuella mål för medarbetaren i måldialogen. Målen överensstämmer med företagets övergripande mål och framgångsfaktorer. Chefen ska kontinuerligt följa upp resultatet och ge återkoppling.

Efter perioden bedömer chefen hur väl medarbetaren uppfyllt sina mål och redogör för sin bedömning i resultatdialogen. I lönedialogen motiverar chefen sin lönesättning och kopplar medarbetarens resultat till lönen.

Information till och/eller förhandling med facken ingår i processen. Om detta kan du läsa i ditt kollektivavtal.

## 7 Vilken ansvarsfördelning ska vi ha?

Ansaret mellan VD och ledningsgrupp, mellan chefer, medarbetare och personalavdelning måste fördelas på ett tydligt sätt.

Företagsledningen fastställer riktlinjer och samordnar lönesättningen. Varje chef ansvarar för den individuella lönesättningen för sina medarbetare. Lönesättningen kan samordnas enligt ”farfarsprincipen” genom att chefen stämmer av sina löneförslag med sin chef. Principen är ett sätt att säkerställa att företagets lönepolicy och att lönesättningsprinciperna följs.

Varje chef har ett ansvar för att skapa långsiktigt goda resultat. I detta arbete ingår lönesättningen som ett viktigt instrument för att kunna skapa stimulans till utveckling och goda arbetsresultat.

Varje chef måste kunna avsätta tillräcklig tid för lönesättningsarbete för att kunna göra en konsekvent bedömning av medarbetares insatser och måluppfyllelse inför varje lönerevision.

## 8 Vilka löneformer ska vi tillämpa?

Det är lämpligt att fastställa företagets löneformer i lönepolicy. Fast lön kan kompletteras med rörlig lön. Ofta kan flera olika löneformer behövas i ett företag.

## 9 Hur ska lönepolicy förankras hos medarbetarna?

En viktig förutsättning för att lönepolicy blir det stöd den är avsedd att vara är att den är känd och gäller alla medarbetare.

Lönepolicy visar vilka krav som ställs och hur medarbetaren belönas. Det är viktigt att chefen är delaktig och står bakom lönepolicy. Chefens uppgift är att för varje medarbetare förklara och motivera lönepolicyns innehåll och funktion.

## 10 Hur ska vi följa upp vår lönepolicy?

Följ upp lönepolicy direkt efter att lönerevisionen avslutats.

- Vad har varit bra, vad har varit mindre bra?
- Vilka ändringar krävs till nästa gång?

Lönepolicy måste spegla förändringarna i verksamheten och omvärlden. För att lönepolicy ska vara ett bra verktyg krävs en kontinuerlig diskussion med de lönesättande cheferna.

# ORDLISTA

## Arbetsgivaravgifter

Lagfästa och kollektivavtalade avgifter som arbetsgivaren betalar.

## Arbetskraftskostnad

Lön och övriga kostnader för arbetsgivaren förknippade med anställningen, t ex arbetsgivaravgifter, försäkringsavgifter eller pensionsavgifter som regleras i lag eller avtal.

## Arbetsvärdering, befattningsklassificering

Ett sätt att systematiskt klassificera arbetsuppgifternas art och svårighet. Vanligtvis används faktorer som utbildning, erfarenhet, ansvar m fl som hjälp vid värderingen. Värderingen gäller enbart arbetsuppgiften, inte medarbetaren.

## Bonus

Ersättning utöver fast lön. Storleken beror på den gjorda prestationen och är oftast bestämd på förhand. Bonus kan ges såväl till enskild individ som till grupp av individer. Betalas oftast årsvis. Det förekommer att bonus bestäms i efterhand och har då ibland karaktären av gratifikation.

## Bruttolön

Lön före skatt och andra avdrag.

## Framgångsfaktorer

Företagets mål, strategier och gemensamma värden som ställer krav på medarbetarnas prestationer, resultat och kompetensutveckling.

## Generell lönehöjning

Ett vid kollektivavtalsförhandlingen framförhandlat belopp eller en procentsats som alla erhåller vid lönerrevisionen.

## Individgaranti

Enligt kollektivavtal garanterad minsta höjning för individen.

## Individuell lön

Medarbetarens lön; sätts med utgångspunkt från vad medarbetarens befattning, prestation, målpuppfyllelse och marknadens påverkan.

## Kollektivavtal

Kollektivavtal är ett skriftligt avtal mellan arbetstagarorganisation och arbetsgivarorganisation eller enskild arbetsgivare som reglerar löner och övriga anställningsvillkor för arbetstagar. Bestämmelser om kollektivavtal finns främst reglerat i lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL).

## Kompetensutveckling

En process där medarbetaren med hjälp av teori, praktik och gjorda erfarenheter blir kunnigare och i regel bättre på att utföra sina arbetsuppgifter.

## Lönebildning

Lönebildning är ett totalbegrepp som omfattar eventuella avtal om löner och företagets lönepolicy, löneprocess, lönesystem och själva lönesättningen.

## Lönebeskedssamtal

Efter avslutad lönerrevision meddelar och motiverar den lönesättande chefen den nya lönen i ett lönebeskedssamtal.

## Lokal lönebildning

Lönesättningen knyts samman med företagets affärsverksamhet och den totala löneökningen och lönesättningsprinciper bestäms i företaget utifrån konkurrenssituation, ekonomiska förutsättningar och medarbetarnas prestationer.

## Lokal löneförhandling

Innebär att företag och fackklubb utifrån i kollektivavtalet överenskomna regler förhandlar om löneökningen.

## Lönebildningsprocess

Den process som utifrån överenskomna mål, uppnådda resultat ger en förändring av lönen.

## Lön

Ersättning för arbete enligt anställningsavtal. Lön är i normalfallet kontanter men överenskommelse om andra typer av ersättningar kan träffas t ex extra pensionsförsäkring, städhjälp etc.

## Lönebikostnad

Sociala kostnader enligt lag och avtal och semesterersättning.

## Löneförmåner

Förmåner utöver vad lag och avtal kräver av arbetsgivaren. (t ex rikskuponger och friskvård). Kallas även anställningsförmån eller personalförmån.

## Lönekartläggning

Lönekartläggningen har till syfte att upptäcka och komma till rätta med osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Lagstiftningen ställer krav på att lönekartläggning sker vart tredje år.

## Lönepolicy

Skriftlig dokumentation där företagets affärsidé knyts samman med belönings-systemet. Innehåller även beskrivning av löneprinciper och lönebildningsprocess. Lönepolicyn ska vara väl känd av alla medarbetare.

## Lönerrevision

Process för justering av lön. Den närmare regleringen av hur lönerrevisionen ska gå till finns i kollektivavtalen. Det talar om vilka medarbetare som omfattas, vilka tidsramar som gäller och i förekommande fall de framförhandlade löneökningarna, individgarantierna och minimilöner. Du kan också se när och hur du ska förhandla med facket. Förslag på lönekriterier som du kan använda finns i många kollektivavtal.

## Lönesamtal

Här knyts processen Mål-Resultat-Lön ihop. Medarbetarens utveckling och målpuppfyllelse kopplas till löneutvecklingen. Innehållet i lönesamtalet beror på vilket kollektivavtal som gäller och kan vara olika:

- Samtal inför lönesättningen
  - Samtal för att meddela redan fastställt och förhandlad lön
  - Samtal med individuell löneförhandling
- Det är därför viktigt att för medarbetaren klargöra vilken typ av samtal det gäller.

## Lönesystem

Ett system för att administrera löneutbetalningar hos en arbetsgivare.

## Löneväxling

Löneväxling innebär att en anställd sänker sin bruttolön och i stället får en förmån som arbetsgivaren bekostar, t ex en tjänstebil eller att arbetsgivaren betalar en pensionsförsäkring. Arbetsgivarens kostnad blir oftast oförändrad.

## Marknadskrafter

Det pristryck som balansen mellan utbud och efterfrågan sätter på varor och tjänster.

## Medarbetarsamtal

Löneprocessen bygger på samtal mellan chef och medarbetare. Om samtalen kallas planeringssamtal, utvecklingssamtal, medarbetarsamtal eller målsamtal har mindre betydelse. Det viktiga är att genomföra strukturerade väl förberedda samtal.

## Månadslön

Lön som, med lika stort belopp oavsett timmar under perioden, betalas månadsvis. Ev korrigeringar görs vid utbetalningen månaden efter.

## Naturaförmåner

Avser förmån som erhålls på annat sätt än i pengar. Skatteverket fastställer årligen grunderna för beräkning av naturaförmåner. I värdena beaktas höjningen av kostnadsnivån per förmån ex. fri bostad, fri måltid.

## Nettolön

Den lön som återstår när skatt dragits från bruttolönen.

## Pott

I centrala löneavtal fastställt löneutrymme att disponera för lönervidering. Beräknas oftast som en procentsats av de vid en viss tidpunkt utgående lönerna vid respektive företag.

## Provision

Är en ersättning som utbetalas i förhållande till uppnådd försäljning eller uppnådda mål.

## Resultatsamtal

Chefen följer tillsammans med medarbetaren upp medarbetarens utveckling och resultat i resultatsamtal. Under samtalet ger medarbetaren sin syn på sin lön och löneutveckling.

## Tidlön

Lön som utbetalas med fastställt belopp för viss tidsenhet.

## Utvecklingssamtal

I utvecklingssamtalet sätter chefen tillsammans med medarbetaren mål och klarar ut vilka insatser som förväntas. Medarbetaren tar ansvar för att nå sina mål.



**Vill du veta mer om bra lönebildning?**

Gå in på [www.almega.se/lon](http://www.almega.se/lon)

Mer material om lönebildning,  
arbetsmiljö med mera finns i  
[www.almega.se/webbshop](http://www.almega.se/webbshop)

**ALMEGA**