



Resultatlö

BRA LÖNEBILDNING

almeGa



INNEHÅLL

- 3 Resultlön
– när det behövs extra incitament
- 4 Vad är resultlön?
- 5 Att konstruera ett resultlönesystem
- 6 Analysfasen
- 7 Konstruktionsfasen
- 12 Införandefasen
- 13 Uppföljningsfasen
- 14 Resultlön i framtiden
- 15 Ordlista

RESULTATLÖN

– när det behövs extra incitament

Resultatlön är ett extra incitament för att snabbt förbättra resultatet. Den här skriften förklarar vad resultatlön är och vad som krävs för att ett system ska bli framgångsrikt.

Resultatlön används som samlingsnamn för lönedelar som på ett i förväg bestämt och känt sätt varierar med det uppnådda resultatet. Även om utformningen och tillämpningen skiljer sig mycket åt är det många företag som använder resultatlön. Avsikten med skriften är inte att likforma företagets lösningar, utan snarare öka mångfalden ännu mer genom att påvisa vilka möjligheter som finns.

Skriften bygger på Almegas lönebildningskonsulenters erfarenhet av att konstruera resultatlönesystem. Om du har frågor om resultatlön, eller något annat som har med lönebildning att göra, är du välkommen att kontakta Almega för tips, idéer och goda råd.

Läs mer om vad Almega kan erbjuda på www.almega.se

RESULTATLÖN HAR MÅNGA NAMN

- Premie
- Resultatdelning
- Tantiem
- Provision
- Rörlig lön
- Incentive
- Bonus

Vad är resultatlön?

Resultatlön bygger på synsättet att det är medarbetarna som bäst vet hur arbetsresultatet kan förbättras. Resultatlön förutsätter att mål formuleras och att resultat följs upp.

Resultatlön ingår i företagets belöningsystem tillsammans med beröm, lön, förmåner, gratifikationer, vinstdelning, delägarskap med mera. Det är helheten som avgör hur framgångsrikt belöningsystemet är.

Gratifikationer är inte förutbestämda utan de grundas på bedömningar i efterhand. Gratifikationer delas sällan ut i pengar, det är vanligare med biobiljetter, middagar, studieresor eller teknisk utrustning. Det kan vara bra att styra upp användningen av gratifikationer genom att utarbeta en gratifikationspolicy, men det gäller att inte göra policyn så detaljerad att gratifikationen blir förutsägbar. Då handlar det snarare om resultatlön.

Vinstdelning innebär att bolagsstämman, för varje år, beslutar att de anställda ska få del i företagets vinst. Vinstdelning används ibland felaktigt som benämning på en resultatlön som grundas på det ekonomiska resultatet. Det sistnämnda kan kallas

resultatdelning men inte vinstdelning, det är enbart bolagsstämman som kan besluta om hur vinsten disponeras.

Resultatlön har många fördelar

Resultatlön skärper kraven på tydlighet kring företagets vision och hur den ska nås. Därmed ökar medarbetarnas resultatmedverkande och intresse för företagets utveckling.

Medarbetarna får också möjlighet att tjäna mer pengar. Därmed blir företaget en attraktivare arbetsplats vilket bidrar till att företaget kan rekrytera och behålla eftertraktade medarbetare.

En bra resultatlön gynnar även företagets kunder, till exempel genom att kvaliteten ökar vid oförändrat pris. Om resultatlönen inte är bra för kunderna kommer den inte heller på sikt vara bra för företaget.

Rätt utformad är resultatlönen inte bara bra för alla, den är dessutom självfinansierad. Den förbättring som åstadkoms ska mer än väl finansiera kostnaden. Resultatlön har alltså många fördelar, det är därför värt att lägga ner stor möda på att systemet ska bli bra.

Tillfälliga och varaktiga system

Två huvudvarianter av resultatlön kan urskiljas, tillfälliga och varaktiga system. Tillfälliga system ska alltid formuleras som ett ensidigt erbjudande där det klart framgår när och hur systemet ska upphöra. Eventuell utbetalning bör tidigast ske när resultatet stämts av, till exempel halvårs- eller årsvis.

I varaktiga system, vilket är vanligt när det gäller provision och rörlig lön, sker utbetalningen ofta i samband med lönen, det vill säga varje månad.

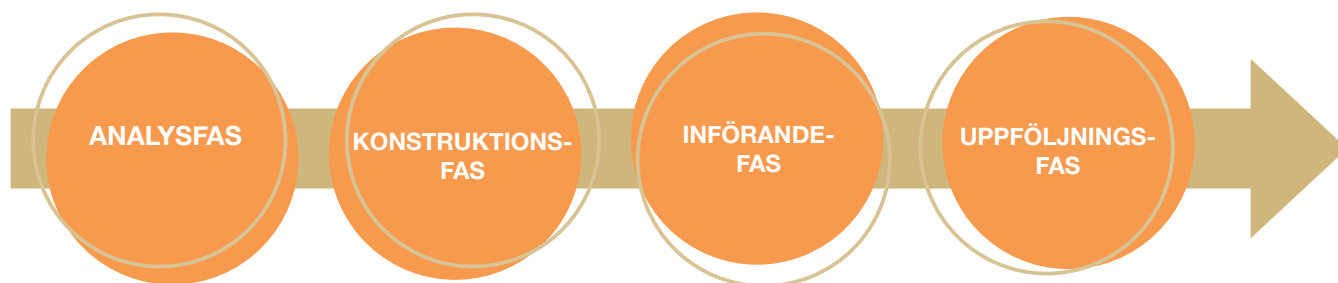
Oavsett vilken variant som företaget använder är resultatlön ett verktyg för att förbättra resultatet. Företagets ambition och förutsättningar avgör vilken variant som passar bäst. Det är vanligt att företaget tillämpar både varaktig och tillfällig resultatlön.

RESULTATLÖN	bestämd i förväg varierar med resultatet
GRATIFIKATION	ej bestämd i förväg ofta annat än pengar
VINSTDELNING	beslutas av bolagsstämman

Att konstruera ett resultatlönesystem

Resultatlön kan konstrueras för alla slags verksamheter och medarbetare. Principen är enkel, det gäller att identifiera vad som är viktigast att förbättra, fastställa vilka resultat som ska nås och bestämma hur mycket pengar som ska betalas vid olika grader av måluppfyllelse. I praktiken innebär det en tidskrävande process att ta fram och underhålla ett resultatlönesystem.

Processen kan delas in i följande fyra faser:



ANALYSFASEN

I analysfasen bestämmer företagets ledning vad den vill uppnå med resultatlönen. Analysfasen ger utgångspunkterna för det fortsatta arbetet.

Följande frågor bör klaras ut:

- **Vad är syftet med att införa resultatlön?**
Syftet avgör vilket slags system företaget bör satsa på och vilka mål och mått som bör väljas.
- **Finns det en negativ syn på resultatlön i företaget?**
Företaget kan först behöva omvända en negativ syn till exempel genom grundlig information.
- **Är tidpunkten lämplig eller bör företaget avvakta?**
Företaget bör vänta med resultatlön om stora förändringar planeras.
- **Behövs det flera system?**
Det behövs ofta flera system, till exempel ett varaktigt individbaserat för säljare, ett tillfälligt gruppbaserat för övriga och ett företagsövergripande för cheferna.
- **När ska systemet införas?**
Införandet sker normalt i samband med nästa räkenskapsår.
- **Vilka ska omfattas av systemet?**
Ofta är det en fördel om så många som möjligt kan vara med i systemet.
- **Vilka förtjänstmöjligheter ska finnas och hur ofta ska pengarna betalas ut?**
Ju oftare och mer som betalas, desto svårare blir det att ändra eller avskaffa systemet.
- **Hur länge ska systemet gälla?**
Ett tillfälligt system bör längst gälla under 1–3 år.
- **Vilka ska vara med i konstruktionsarbetet?**
Det behövs kreativitet och goda kunskaper om företaget och kunderna.

EXEMPEL PÅ SYFTEN

Ökad lönsamhet	Ökat resultatmedvetande
Ökad tillväxt	Höjd kompetens
Förbättrad produktivitet	Ökat samarbete
Höjd kvalitet	Höjd förtjänstmöjlighet
Minskade kostnader	Ökad arbetsglädje

KONSTRUKTIONSFASEN

Konstruktionsfasen innebär att:

- bestämma vilket slags system som passar bäst.
- ta fram mål och fastställa hur de ska mätas.
- bestämma nollpunkt, skala och belopp.
- konstruera modell för uppföljning.

Vilket slags system?

Det gäller att bestämma om systemet bör vara:

- tillfälligt eller varaktigt.
- grupp eller individbaserat.
- kampanjmässigt, till exempel för att snabbt få upp lönsamheten, eller långsiktigt för att påverka attityder och arbetssätt.
- företagsövergripande, till exempel för att stärka ”vi-andan”, eller mer konkret påverkbart för varje medarbetare.

Ofta behövs en kombination av ovanstående. Frågan handlar därför mest om var tyngdpunkten ska vara.

Ta fram mål

Det kan vara svårt att ta fram bra mål eftersom kraven på dem är höga. De ska vara påverkbara, tillförlitliga, realistiska att nå, accepterade av medarbetarna, kontinuerligt uppföljningsbara och enkla att förstå och följa upp. Det viktigaste är dock att de beteenden som målen premierar verkligen leder till önskvärda resultat.

För att det önskade helhetsresultatet ska nås behövs ofta flera kompletterande mål, ett så kallat balanced scorecard. Ett sätt att kombinera mål är att välja sådana som fungerar som motvikt till varandra, till exempel att öka lönsamheten och tillväxten eller att sänka kostnaden och höja kvaliteten.

Ett annat sätt att kombinera mål är att uppföljningen görs på flera nivåer, till exempel hela företaget, avdelningen och gruppen. Ju närmare medarbetaren målen mäts, desto mer kan medarbetaren påverka resultatet. Samtidigt ökar risken för suboptimering. Avvägningen kan vara att formulera målet så att både företagets och gruppens resultat måste överstiga en viss nivå.

För att målen ska vara lätta att förstå och följa upp är det därför en fördel om uppföljningen kan ske med hjälp av redan befintliga rutiner.

Bestäm nollpunkt, skala och belopp

Nollpunkten är den måluppfyllelse som måste nås för att resultatlön ska betalas. Nollpunkten ska både vara utmanande och realistisk. En för låg nollpunkt innebär att pengar skänks bort, en för hög att resultatlönen blir ointressant.

Nollpunkten bör bestämmas utifrån:

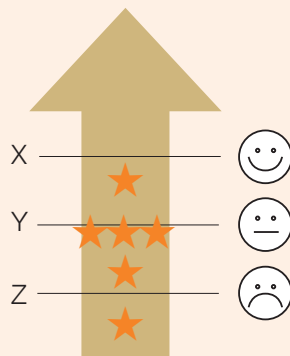
- vad som krävs för att visionen ska förverkligas.
- hur svårt det är att nå målet.
- vad förbättringen är värd.
- hur mycket medarbetarna ska kunna tjäna.

Hur svårt det är att nå målet brukar uppskattas utifrån tidigare resultat. I varaktiga system brukar tidigare resultat ha stor påverkan på nollpunkterna, i tillfälliga beror de mer på vad som krävs för att visionen ska förverkligas.

Generellt sett är det därför enklare att nå nollpunkterna i varaktigt system. Säljare brukar till exempel få provision redan vid 80-90 procent av förväntat resultat.

Illustrationen överst på nästa sida visar hur nollpunkterna och resultatlönen kan bestämmas.

RESULTAT



Ansiktena symboliserar ledningens reaktion vid olika resultat.

Stjärnorna illustrerar tidigare års resultat.

Det ska vara en utmaning att nå nollpunkten i tillfälliga system. Därför bör glädjen som inträder vid X nås innan resultatlön betalas. X bör därför vara en nollpunkt.

Värdet av att nå X kan uppskattas till skillnaden mellan nivåerna där ledningen visar glädje och likgiltighet, det vill säga X-Y. Tjänsteföretag brukar betala en resultatlön som högst kostar 20-40 procent av det som förbättringen är värd.

Även om det är svårare att värdera sådant som inte direkt kan mätas i pengar gäller resonemanget för alla mål. Om ledningen anser att det är viktigt med nöjdare kunder måste den ju ha en uppfattning om vad det är, till exempel genom att uppskatta vad konsekvenserna annars blir. Ett mål är knappast viktigt om dess värde inte kan uppskattas.

I tjänsteföretag är det vanligt att resultatlönen motsvarar 20 procent till 40 procent av vad förbättringen är värd. Eftersom det är svårare att förbättra ett redan bra resultat är det lämpligt att en allt större del av förbättringens värde betalas ju bättre resultatet är. Att den största delen av förbättringen alltid behålls av företaget motiveras av att företaget betalar lokaler, utrustning, investeringar med mera.

Ett annat sätt att åstadkomma självfinansiering är att omfördela andra utgifter, till exempel att minska löneökningarna eller de fasta lönerna. Sådana lösningar brukar kräva överenskommelser och kan därför vara svåra att åstadkomma.

Modell för uppföljning

Alla mål är inte lika viktiga. De bör därför ha olika påverkan på resultatlön. Det finns många sätt att konstruera modeller för uppföljning. På följande sidor redovisas tre olika modeller för beräkning av resultatlön:

- formel
- målplan
- målmatris

För att illustrera modellerna använder vi ett exempel där ledningen vill öka lönsamheten, höja kvaliteten och stödja satsningen på kompetensutveckling. Företaget väljer att satsa på en tillfällig resultatlön som betalas efter kalenderåret.

Följande mål väljs

EXEMPEL

Mål	Mått	Mätmetod	Nollpunkt
Ökat rörelseresultat	Företagets rörelseresultat	Nettoomsättning minus rörelsekostnader	5 mkr
Nöjdare kunder	Företagets Nöjd Kund-index (NKI)	Andel nöjda enkätsvar	80% nöjda kunder + uppfyllt rörelseresultat
Hållna leveranstider	Gruppens andel leveranser i tid	Levererat enligt order till kund	90% av antalet möjliga + uppfyllt rörelseresultat
Uppfyllda kompetensutvecklingsplaner	Gruppens andel uppfyllda planer	Uppfyllda handlingsplaner från medarbetarsamtalen	80% av de upprättade + att den egna planen uppfyllts

För att få balans väljer företaget att mäta målen på både företagsnivå och gruppnivå. Målen prioriteras i ordningen rörelseresultat, leveranstider, NKI och kompetensutvecklingsplaner. Rörelseresultat ges lika stor vikt som de andra tillsammans.

För att vara säker på att resultatlönen blir självfinansierad sätts rörelseresultatet som villkor även för andra mål. Kompetensutvecklingsplanerna sätts som ett gruppmål med villkoret att även egna planen måste vara uppfylld.

Vid avstämningen konstateras följande utfall

EXEMPEL

Rörelseresultat = 7 mkr

Hållna leveranstider = 97%

NKI = 88%

Uppfyllda komp.utv.planer = 100% (+egen)

Modell 1. Formel

EXEMPEL

$$\text{Resultatlön} = A * (B + C) + D$$

Där

A = Rörelseresultat

B = Nöjd kundindex

C = Hållna leveranstider

D = Uppfyllda komp.utv.planer

Beräknat som

FYLL !!

Resultatlönen blir: $1,4 * (3\,158 + 4\,706) + 2\,048 = 13\,058$ kr

Modell 2. Målplan

EXEMPEL

Villkor		Rörelseresultat \geq 5 mkr				Egen plan uppfylld	
Rörelseresultat		NKI		Hållna leveranstider		Andel uppfyllda planer	
Mkr	Belopp	%	Belopp	%	Belopp	%	Belopp
5	3 000	80	500	90	1 000	80	500
7	6 000	88	2 000	95	3 000	90	1 000
9	14 000	95	4 000	98	5 000	100	2 000

Resultatlönen blir: 6 000 + 2 000 + 3 000 + 2 000 = 13 000 kr

Modell 3. Målmatris

EXEMPEL

Rörelse- resultat	NKI + rörelse- resultat \geq 5 mkr	Leveranstid + rörelse- resultat \geq 5 mkr	Kompetensutv.- planer + egen plan	Uppnådd nivå
11	100	100	100	10 (mål)
10	98	99	97	9
9	96	98	94	8
8	92	97	91	7
7	88	95	88	6
6	84	93	84	5
5	80	90	80	4 (nollpunkt)
4	76	87	76	3 (utgångsläge)
3	72	84	72	2
2	68	80	68	1
1	64	75	64	0 (lägsta acceptabla mål)
				Poäng (om nivå>3)
1 000	300	500	200	Vikt
				Värde

För varje mål läses den uppnådda nivån av. När nivån överstiger 3 ger nivån poäng som, multiplicerad med målets vikt, ger resultatlönen.

Rörelseresultat får 6 poäng, NKI 6 poäng, leveranstid 7 poäng och kompetensutvecklingsplaner ger 10 poäng.

Resultatlönen blir: 6* 1 000 + 6* 300 + 7* 500 + 10* 200 = 13 000 kr

För- och nackdelar

Varje modell har sina för- och nackdelar. Målplanen är enklast att förklara och förstå. Nackdelen är att den ger trappstegseffekter, det ger inte något extra att ”nästan” nå en högre nivå. Formler ger en jämnare ökning, varje förbättring ökar resultatlönen. Nackdelen med formler är att de riskerar att bli krångliga och fokus riskerar att kretsa kring matematiska diskussioner istället för varför och hur målen ska nås. Formler passar bäst i varaktiga lönesystem.

Målmatriken utgör en slags produktivitetsindex där flera mål kombineras. Målmatriken underlättar ofta arbetet med att ta fram nollpunkter och skalor och den fungerar särskilt bra när företaget vill kunna jämföra utvecklingen inom företaget. Målmatriken har även fördelen att den inbjuder medarbetarna att själva följa upp resultatet, beräkna resultatlön och diskutera vilka ytterligare åtgärder som behövs.

Konsekvenser av centrala avtal

Många centrala avtal innehåller regler om att resultatlön kan påverka till exempel semesterlön och pension. Det är viktigt att reda ut konsekvenserna och anpassa utbetalningen till vad som gäller så att inte företaget senare drabbas av oplanerade utgifter.

Oförutsebara händelser

Resultatlönesystemet införs under rådande förhållanden. Om förutsättningarna ändras på grund av oförutsebara händelser, till exempel avyttring av verksamhet, bör företaget kunna justera resultatlönen. Det måste därför vara klart redan från början hur oförutsebara händelser ska hanteras.

Det är också klokt att sätta ett tak för resultatlönen. Det är nämligen svårt att förutse alla effekter som kan uppstå och om inte förtjänstmöjligheten

maximeras kan företaget komma att betala en orimligt stor resultatlön.

Fördelningsprincip

Det finns olika sätt att fördela resultatlönen. När det gäller varaktiga system är det vanligt att resultatlönen betalas som procent av månadslönen, medan tillfälliga system ofta ger ett krontalsbelopp som är lika till andra. Chefer som omfattas av samma system brukar, genom ett uppräkningsstal, få högre resultatlön.

Frånvaro

Det måste vara bestämt hur frånvaro ska påverka. Normalt betalas resultatlön i förhållande till arbetstid, frågan är hur ledighet ska hanteras. En enkel regel är att all betald ledighet räknas då resultatlönen bestäms. Då sker ingen minskning för semester, kortare sjukskrivning etcetera.

De som slutar under perioden av andra själ än ålderspension brukar inte få del i ett eventuellt utfall. I varaktiga system har de dock ofta rätt att få ut intjänad resultatlön.

Kontoutbetalning

För att förhindra stora variationer i varaktiga system, eller för att skapa en extra morot för medarbetarna att stanna kvar i företaget, kan resultatlönen betalas till ett konto. Vid varje utbetalningstillfälle betalas sedan en viss andel av kontots behållning. Om betalningen görs till en resultatdelningsstiftelse kan det, under vissa förutsättningar, vara möjligt att minska arbetsgivaravgiften.

Testa

Det är alltid viktigt att stimulera olika utfall och kontrollera att modellen fungerar som det är tänkt.

INFÖRANDEFASEN

Införandefasens betydelse underskattas ofta. En bra introduktion fokuserar på vilka resultat som är angelägna att nå, inte hur mycket pengar medarbetarna kan tjäna. Resultatlönen ska inte handla om att "dela med sig", utan om att "skapa tillsammans".

Medarbetarna måste förstå företagets vision och tycka att det är viktigt att målen nås. Redan i samband med introduktionen bör medarbetarna därför ges möjlighet att diskutera vad de kan göra så att målen nås.

Det gäller också att inte trissa upp förväntningarna till orealistiska nivåer. Risken för att misslyckas ökar ju högre förväntningarna är.

Eventuella avtal om att införa resultatlön bör enbart reglera principerna så att ändringar kan göras utan att avtalet behöver sägas upp. Företag träffar sällan avtal om införandet av tillfälliga system. Sett ur medarbetarnas perspektiv är ju företaget ändå bundet av de utfästelser som görs.

Dagordning Introduktionsmöte

EXEMPEL

- Visionen - var är vi idag och vad måste vi göra?
- Information om nytt resultatlönesystem.
- Gruppdiskussion: Hur kan vi nå målen?
- Gemensam diskussion: Vad kom grupperna fram till?

UPPFÖLJNINGSAFASEN

Uppföljningen behöver göras på flera sätt:

- löpande redovisning
- slutlig avstämning
- översyn av systemet

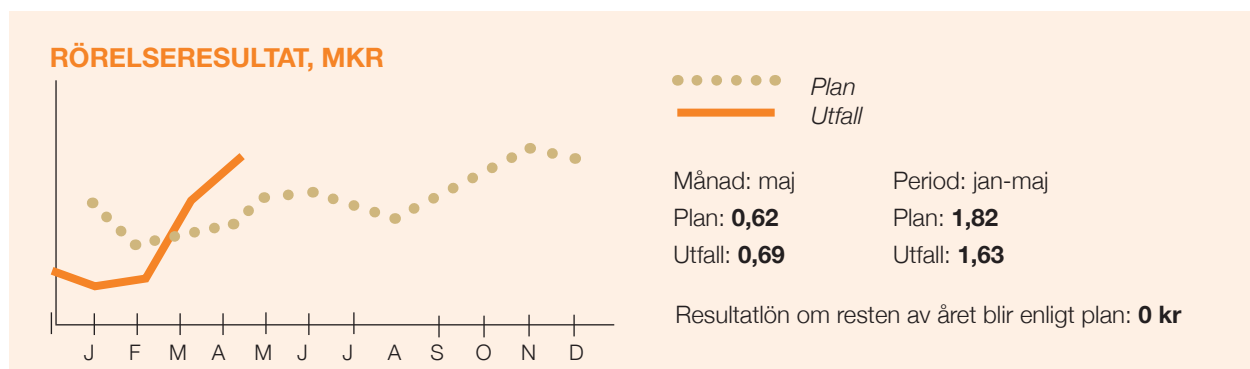
Löpande redovisning

Vitsen med resultatlön är att medarbetarna ska få veta hur det går och se resultatet av sina insatser. Utan löpande redovisning blir resultatlönen meningslös. Medarbetarnas intresse svalnar och de diskuterar inte vilka ytterligare åtgärder som behöver vidtas.

Oavsett hur ofta resultatlönen betalas så bör resultatet redovisas varje månad. Redovisningen kan med fördel göras med hjälp av diagram och bilder. Nedan visas ett exempel där både det faktiska utfallet och vad det borde vara för att målet ska nås. I exemplet anges även en uppskattad resultatlön.

Resultatuppföljning

EXEMPEL



Slutlig avstämning

Vid tidpunkten för utbetalning görs en sista avstämning av resultatet och resultatlönen bestäms. I tillfälliga system är det vanligt att den slutliga avstämningen sker i januari-februari då det preliminära bokslutet är klart. Eventuell resultatlön betalas då i mars-april. I system med månadsvis utbetalning är det vanligt att en årsavstämning görs som jämnar ut skillnader mellan olika månader.

Översyn av systemet

En annan viktig del i uppföljningen är att utvärdera själva resultatlönesystemet. För att systemet ska hållas levande är det viktigt att det ständigt ses över och anpassas till aktuella förutsättningar. Inför varje ny period bör därför följande frågor ställas:

- Har systemet fungerat som det var tänkt?
- Ska företaget fortsätta med resultatlön?
- Har förutsättningarna ändrats?
- Är målen fortfarande aktuella?
- Ska måtten, nollpunkterna och skalorna ändras?
- Ska uppföljningen och redovisningen göras om?

Om företaget inte har tid och kraft att se över resultatlönesystemet är det oftast bättre att göra ett uppehåll än att slentrianmässigt förlänga ett befintligt system. Förr eller senare måste ändå en förändring ske, och ju tidigare den inträffar desto mindre dramatisk blir den.

Översynen av ett bra system är dock ofta en tack-sam uppgift. Mycket av arbetet som satsades när systemet konstruerades kan användas igen, och intresset av frågan är stort på företaget.

Resultatlön i framtiden

Allt talar för att användningen av resultatlön kommer att öka. Fler företag kommer att införa resultatlön och medarbetarna kommer att få en större del av inkomsten i form av resultatlön. Resultatlön passar i tiden.

Komplexiteten i arbetslivet ökar. Medarbetarna måste själva ta ansvar för hur arbetet utförs, vad som ska prioriteras och vilken utveckling som behövs. För att uppmuntra medarbetarna i rätt riktning behövs styrmedel. Resultatlön kan vara ett sådant styrmedel.

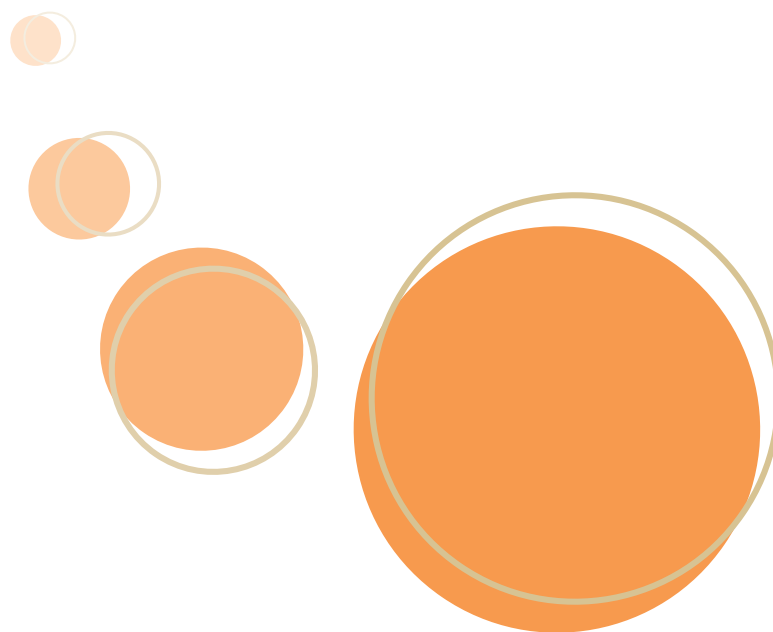
Konkurrensen om medarbetare ökar. För att behålla och rekrytera attraktiva medarbetare behöver företagen erbjuda intressanta villkor. Resultatlön kan vara ett sådant villkor.

Dagens medarbetare förväntar sig att de själva kan påverka sin situation. De vill därför veta vilka möjligheter de har och vilka spelregler som gäller.

Resultatlön kan innebära en möjlighet att påverka sin situation.

Globaliseringen innebär att skillnaderna i löneformer mellan olika länder minskar. Resultatlön är mer utbredd i andra länder. Resultatlön kan vara ett sätt för svenska företag att hävda sig internationellt.

Resultatlön är en del av den lokala lönebildningen. Resultatlön kan bara bestämmas i företaget och helt anpassas till de förutsättningar som gäller. När användningen av resultatlön ökar kommer också mångfalden att öka. Resultatlön kan främja utvecklingen av lokal lönebildning.



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 arbetstagarare. 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 belöningsystemet. 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

Mer material om lönebildning,
arbetsmiljö med mera finns i
www.almega.se/webbshop

ALMEGA