

# Att sätta lön

Guide till dig som är chef

2015 | Karin Karlström och Anna Kopparberg



***Alla kan inte vara nöjda med sin lön, men målet är att alla, inklusive du som chef, ska vara nöjda med hur lönesättningen har gått till. Här är en guide för dig som ska sätta lön – vad du behöver tänka på och vad du ska efterfråga från din arbetsgivare för att du ska få rätt förutsättningar att lönesätta på ett så bra sätt som möjligt.***

## **Lönepolicyn**

### **Vad behöver jag tänka på?**

Använd lönepolicyn när du bedömer dina medarbetares prestationer. Det är också viktigt att du förankrar policyn hos dina medarbetare. Fundera på hur policyn ska tillämpas på just din verksamhet och hur den kan kopplas till mål för avdelningen och för enskilda medarbetare.

### **Vad ska jag efterfråga?**

Att företaget har en tydlig lönepolicy, det vill säga ett dokument som beskriver hur man ser på lön och vad som ska belönas i organisationen, med koppling till organisationens mål.

## **Lönekriterierna**

### **Vad behöver jag tänka på?**

Du måste kommunicera vilka kriterier som gäller på er arbetsplats och konkretisera vad de betyder för er avdelning och för individen. Varje medarbetare måste förstå vad som faktiskt påverkar lönen och varför medarbetaren har fått en viss lön. För att kunna motivera på ett trovärdigt sätt, måste du själv förstå lönekriterierna och tycka att de är relevanta för verksamheten som du ansvarar för.

### **Vad ska jag efterfråga?**

Det ska finnas tydliga och relevanta kriterier med koppling till verksamhetsmålen – helst inte för många kriterier.

## **Processen**

### **Vad behöver jag tänka på?**

Se på lönesättning som någonting som pågår hela året. Vilket löneutrymme kommer du ha att förfoga över? Kan du påverka utrymmet genom att lyfta fram avdelningens resultat? Kontinuerlig feedback är viktigt för motivationen. Ha därför löpande avstämningar med dina medarbetare. Beskedet på lönesamtalet ska inte komma som en överraskning. Vid lönesamtalet kan du berätta vad medarbetaren ska uppfylla för att få en bättre löneförhöjning nästa gång. Utvärdera gärna lönesamtal och lönesättningsprocessen. Vad gick bra och vad kan göras bättre nästa gång?

### **Vad ska jag efterfråga?**

Organisationens löneprocess ska vara tydlig och transparent. Lönesättningen ska inte hanteras i ett separat spår. För att fungera som styrmedel behöver den integreras i till exempel verksamhetsplanering, verksamhetsutveckling, budgetarbete och kompetensutveckling. Hela organisationen bör också utvärdera lönebildningen efter varje omgång för att utveckla modeller och kriterier.

## **Bedömning och värdering**

### **Vad behöver jag tänka på?**

Det är viktigt att du går systematiskt tillväga när du bedömer och värderar dina medarbetare. Skillnader i prestation ska ge verkliga skillnader i lönepåslag. Självklart ska du fokusera på prestation och inte på person. Se till att behandla alla lika oavsett kön, vilken relation medarbetaren har till dig, och om hen är bra på att tala för sig eller är mer tystlåten. Läs gärna om metoden parvisa jämförelser i Sacorapporten *Chefens värdering av medarbetarnas prestationer*. ([www.saco.se/vardering](http://www.saco.se/vardering))

En strukturerad bedömning är också viktig när du sedan ska berätta för dina medarbetare hur du har gjort när du har bedömt deras prestationer.

### **Vad ska jag efterfråga?**

Ledningen behöver se till att alla i organisationen har samma bild av på vilka grunder bedömningar görs.

Arbetsgivaren är skyldig att vart tredje år kartlägga och analysera löneskillnader mellan män och kvinnor. Arbetet med jämställda löner bör vara en del av den ordinarie lönesättningen.

## **Mandatet**

### **Vad behöver jag tänka på?**

Ta reda på vilket mandat du har – det vill säga i vilken utsträckning du kan bestämma dina medarbetares löner - och berätta det för dina medarbetare. Var ärlig. Det viktiga är att du och din medarbetare vet vad som gäller

### **Vad ska jag efterfråga?**

Din chef ska vara tydlig mot dig vilket mandat du har och vilken roll du har i lönebildningen. Det kan vara allting från att du har stort inflytande att sätta lönerna till att din roll är att informera om vilket utfallet blivit.

## Lönesamtalet

### Vad behöver jag tänka på?

Förbered dig noga och var tydlig med vad som är syftet med lönesamtalet och hur du förväntar dig att dina medarbetare ska förbereda sig. Utöver lönepolicy och lönekriterier behöver du också ha koll på vilka kollektivavtal som gäller på arbetsplatsen.

Sätt av ordentligt med tid och se till att ni är ostörda. Lyssna på dina medarbetare och bemöt med genomtänkta argument. Var noga med hur du uttrycker dig, det är medarbetarens prestationer du ska värdera, inte egenskaper. Var rak, även om det är ett impopulärt budskap du har att framföra. Efter lönesamtalet ska medarbetaren ha en tydlig bild av hur hen presterat i relation till målen.

### Vad ska jag efterfråga?

Ansvaret ligger på dig som chef att förbereda och genomföra lönesamtal. Men Om du är ny som chef så ska du be att få utbildning. Vid svåra samtal kan du behöva ta stöd av dina chefskollegor, HR och din egen chef. Rollspel kan vara ett sätt att träna och öka din säkerhet. En mall för hur lönesamtalet ska genomföras kan vara en bra hjälp.

Lönesättning är en viktig del av chefskapet och lönesättning tar tid. Du måste kunna sätta av tid till förberedelser och till lönesamtalen. Du bör inte ha för många medarbetare att sätta lön på. Hur många som är hanterbart är beroende på verksamheten, men ett riktmärke är 15-20 medarbetare.

## För dig som är chef

Inom Saco finns ungefär 140 000 medlemmar som är chefer, vilket gör att vi är en av Sveriges största chefsorganisationer. Du kan vara medlem i ditt Sacoförbund genom hela din karriär. Saco och förbunden arbetar för att du som chef ska kunna göra ett bra jobb och att det ska löna sig att vara chef. Läs mer på [www.saco.se/chef](http://www.saco.se/chef).

Du kan också prenumerera på nyheter om chef- och ledarskap via Sacos Chefsnyheterna: [www.saco.se/chefspren](http://www.saco.se/chefspren).



Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 22 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är cirka 650 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm  
tel vx: 08-6134800, [www.saco.se](http://www.saco.se)