



# Att sätta lön i det mindre företaget

- Tillämpning av Ledaravtalet vid mindre företag inom bygg- och anläggningsbranschen

### **DAGS ATT SÄTTA LÖN**

Lönebildningen enligt Ledaravtalet kräver att både medarbetaren och företaget tar sitt ansvar för tillämpningen.

I avtalet anges ingen procentuell löneökning. I stället ska företag och medarbetare komma överens utifrån medarbetarens prestationer och företagets ekonomiska situation. Lönerevision ska ske en gång per år och lönerevisionsdatum är den 1 april, om inte annan överenskommelse har träffats mellan berörd medlem eller klubb och lönesättande chef på företaget.

Avtalets grund är dialogen mellan chef och medarbetare där nyckelorden är mål – kompetens – resultat – lön. Lön och belöning kopplas till prestation och ska vara en drivkraft som gör att medarbetare och företag växer. Lönen ska ge ersättning för arbetsinsatser, kompetens och ansvarstagande som ökar företagets intäkter och lönsamhet.

Byggföretagen och Ledarna vill med denna skrift på ett enkelt sätt beskriva tankarna bakom Ledaravtalet och hur det kan tillämpas i mindre företag.



### **MÅL – RESULTAT – LÖN**

Att sätta mål och bedöma resultat är viktigt för att kunna sätta individuella löner. Men också andra faktorer måste vägas in.

Lönebedömningen bygger på att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning av uppdrag och ansvar i befattningen, kompetens och personlig förmåga, samt resultat och prestation för den aktuella perioden.

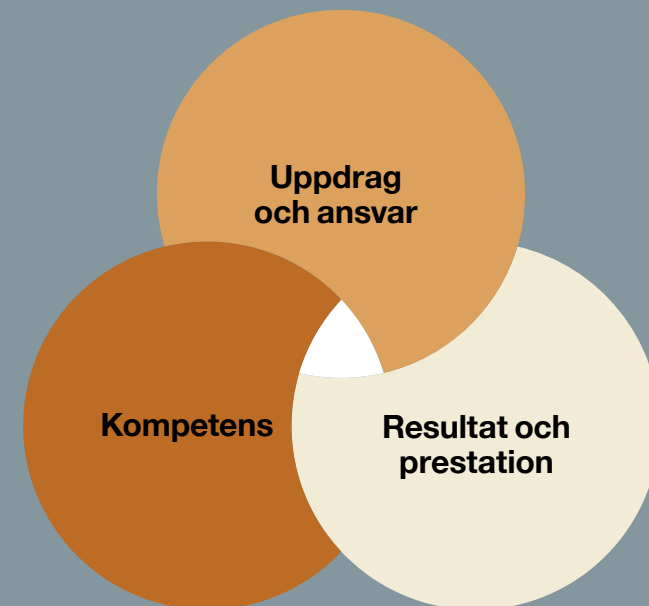
Chefens uppgift är att väga samman olika faktorer till en helhetsbedömning av medarbetaren för den aktuella perioden för att kunna motivera ny lön.

Företaget måste ta ställning till lönebildningens betydelse för företagets och medarbetarnas utveckling.

### **HELHETSBEDÖMNING**

Det är viktigt att medarbetaren känner till och förstår vilka kriterier resultatet bedöms efter och att sätta mål uppfattas som tydliga.

Processen förutsätter att chefen genom samtal med medarbetaren sätter mål, följer upp målen och därefter sätter lön. Företaget och medarbetaren ska komma överens om en tidplan när mål-, uppföljnings- och lönesamtal ska äga rum.



### **FRÅGOR SOM KAN STÄLLAS ÄR:**

- Vad ska stimuleras?
- Hur ska sambanden mellan mål, personlig utveckling, resultat och lön se ut?
- Hur ska resultat, prestation och kompetens bedömas?
- Vilken betydelse ska faktorer i omvärlden ha för företagets lönebildning?

### ATT SÄTTA MÅL

Både chef och medarbetare har ansvar för att i ett samtal sätta mål, vilket sker genom utvecklingssamtalet. Båda ska inför samtalet fundera igenom var de största behoven och möjligheterna finns till förbättringar i verksamheten.

- Diskutera gemensamt vilka mål ni ska sätta upp för den kommande perioden och beskriv hur det ska gå till. Det är viktigt att målen är tydliga, lätta att förstå och möjliga att följa upp.
- Målen ska vara mätbara, och därför bör aktiva uttryck så som “öka”, “minska”, “förbättra”, “utveckla” etc. användas.
- Målen ska vara realistiska. Visar sig målen vara orealistiska kan engagemang och motivation förloras.
- Undvik uttryck som “värna om”, “tillvarata”, “tillgodose”. Sådana verb stimulerar inte till någon riktning och innebär att det kan vara svårt att både förstå och följa upp.
- Tänk igenom vilka hinder som finns för att nå målen, hur de ska övervinnas och vilka resurser som behövs för det (t.ex. tid, utbildning eller ekonomiska förutsättningar).

### INNAN SAMTALET...

- Gå igenom arbetsuppgifter och ansvarsområden.
- Gå igenom de mål som ni satt upp.
- Sammanfatta vad du tycker gått bra.
- Sammanfatta vad du tycker gått mindre bra.
- Tänk igenom konkreta förslag på åtgärder inom de områden som fungerat mindre bra.
- Det som inte fungerat så bra – vilka konsekvenser leder det till?

### EFTER SAMTALET...

- Håll överenskommelser och överenskommen tidsplan.
- Hör av dig, följ upp, kolla hur det går.

### **SAMTAL OM RESULTAT OCH LÖN**

Chef och medarbetare går gemensamt igenom resultat och prestation föregående period. Det kan ibland vara viktigt att skilja på uppnått resultat och arbetsinsats. En god arbetsinsats leder inte alltid till ett gott resultat och tvärtom. Det kan ha inträffat saker som inte varit möjliga att påverka.

Chef och medarbetare ska båda ge och ta emot konstruktiv kritik. Här är ett utmärkt tillfälle att genom beröm förstärka positivt beteende men också ett tillfälle till att fundera över hur resultatet kunde ha blivit bättre och vad som är viktigt att tänka på framöver.

### **NY LÖN**

Chefen föreslår och motiverar ny lön. Om en medarbetare inte accepterar löneförslaget har han/hon möjlighet att begära stöd av sin lokala företrädare. Finns inte lokal företrädare kan du som medlem höra av dig för rådgivning till Ledarnas chefsrådgivning på telefon 0200-87 11 11.

Om du som lönesättande chef vill ha stöd i någon del av processen kan du kontakta Byggföretagen för rådgivning.



### TIPS FÖR ETT BRA SAMTAL

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar.
- Diskutera beteende, inte personen.
- Använd gärna "jag-budskap", jag tycker att..., jag upplever att...
- Använd aktiva uttryck som "öka", "minska", "förbättra" och "utveckla".
- 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 säkerställa att du uppfattat medarbetaren rätt och att medarbetaren förstått dig rätt.
- Se till att ni båda kommer med förslag till förbättringar i samtalet.
- Lyssna aktivt och försök att sätta dig in i medarbetaren situation för att förstå hans/hennes situation.
- Visa intresse och respekt genom att ta dig tid och ställa frågor.
- Sammanfatta vad ni har kommit överens om i slutet av samtalet.



**Medlem i Ledarna  
– ring chefsrådgivningen  
på 0200-87 11 11**

**ledarna**  
SVERIGES CHEFSORGANISATION  
[www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)

**Medlem i Byggföretagen  
– ring rådgivningen på  
010-451 64 80**

**BYGGFÖRETAGEN**  
[www.byggforetagen.se](http://www.byggforetagen.se)