



| 4 | **Vårdföretagarna**

Inför det årliga lönesamtalet

Vårdföretagarna bransch D, E och F

MINA
Sjuksköterska AVD 57 VO Kirurgi
962

Värsta tänkbara smärta

10
9
8
7

Outhärdlig



Inför det årliga lönesamtalet

I den här vägledningen riktar vi oss både till lönesättande chefer och medarbetare. Genom att dela med oss av våra erfarenheter om hur det blir ett lyckat lönesamtal hoppas vi kunna inspirera till en bra lönedialog.

Löneavtalet mellan Vårdföretagarna och Vårdförbundet anger hur löneprocessen ska gå till. Ett nytt begrepp – särskilt yrkesskickliga – har förts in i löneavtalet.

Vägledningen är kopplad till löneavtalen mellan Almega Vårdföretagarna och Vårdförbundet gällande Bransch D Företagshälsovård, Bransch E Vård och behandlingsverksamhet samt omsorgsverksamhet samt Bransch F Äldreomsorg.

Lönesamtalet – en del i en löpande dialog

Medarbetaren skapar sin lön varje dag genom prestationerna och bidraget till verksamhetens mål. Lönesättande chef väger ihop allt till en helhet.

För att kunna bedöma prestation och resultat i lönesamtalet behöver ni ha en gemensam uppfattning om vad som ska uppnås. Detta gör ni normalt i en rad återkommande och framåtsyftande samtal.

I lönesamtalet kopplas prestationer och resultat samman med lön och löneutveckling. Lönesamtalet är ett tillfälle för att skapa en samsyn kring hur lönen sätts och hur den kan påverkas i framtiden. Lön är en viktig motivationsfaktor, förutsatt att den upplevs som någorlunda rättvis. Ett lönesamtal underlättas av en rak och uppriktig dialog.

För lönesättande chef blir samtalet ett tillfälle att ge feedback på medarbetarens insatser. Men det ska

även vara en framåtsyftande dialog om möjlighet till lönekarriär i yrket över tid, där framtida förväntningar och krav diskuteras.

För medarbetaren handlar lönesamtalet om att få återkoppling på sina insatser och utifrån lönekriterierna få sin nya lön motiverad. Men det är också ett tillfälle att själv få argumentera för och lyfta fram de egna bidragen samt diskutera den framtida löneutvecklingen.

Prioriteringen av särskilt yrkesskickliga, de medarbetare som bär upp verksamheten, kan ge ökad lönespridning och öka möjligheten till lönekarriär i yrket över tid och samtidigt göra det lättare att behålla och rekrytera personal. På sikt kommer alla att tjäna på att lönen hanteras mer långsiktigt. Med den här vägledningen vill vi visa hur det kan gå till.

God förberedelse – en viktig pusselbit

En förutsättning för ett lyckat lönesamtal är också att båda parter förbereder sig väl. Det ligger i bådars intresse, och är bådars ansvar, att det blir ett bra samtal. Med rak och ärlig

dialog, gemensamma utgångspunkter, rätt underlag och förberedelse är chansen stor att det blir ett riktigt bra lönesamtal.



*“Med rak och ärlig dialog,
gemensamma utgångspunkter,
rätt underlag och förberedelse är
chansen stor att det blir ett riktigt
bra lönesamtal.”*

Gemensamma utgångspunkter för samtalet

Utöver lönekriterierna finns några viktiga utgångspunkter som är bra att känna till.

1. Löneökningar kan komma att variera allt mer

Det löneökningssutrymme som företaget fördelar respektive år varierar mellan olika tidpunkter, personer och arbetsgivare. En bedömning görs av vilket löneökningssutrymme som är möjligt utifrån företagets förutsättningar och individens prestationer. De individuella löneökningarna varierar bland annat beroende på vilka prioriteringar som görs, till exempel en prioritering av särskilt yrkesskickliga.

2. Chefen sätter lönen

Att sätta lön är en del i ledarskapet och det är chefen som bedömer hur väl medarbetaren uppfyllt förväntningarna utifrån lönepolicyn och lönekriterierna. Ett syfte med lönesamtalet är att medarbetaren ska få en förståelse för och en motivering till hur löneökningen hänger ihop med prestationen över året.

3. Feedback och motivering av lönen är viktiga delar

Alla vill ju ha högre lön och därför är lön en bra drivkraft för bättre insatser. Genom feedback och återkoppling får medarbetaren veta hur prestationen kan utvecklas och förbättras för att generera högre lön och därmed även ett bättre resultat för verksamheten. Genom att ha en dialog om möjligheten till lönekarriär i yrket över tid kan det bidra till att hjälpa både medarbetaren och chefen att planera mer långsiktigt.

4. Prioriteringar inom ett begränsat löneökningssutrymme

Förväntningar på lönehöjning kan ibland överstiga de tillgängliga resurserna. Företaget och cheferna måste då, med beaktande av löneavtalet, prioritera och fördela löneökningarna på det sätt som bäst bidrar till att utveckla företagets resultat och effektivitet.

5. Löneutveckling är resultatet av flera faktorer

Prestation, resultat, ansvar, kompetens och marknadskrafter samspelar alla i löneutvecklingen. Eftersom de flesta gör ett bra jobb och utvecklas i arbetet, kommer också de flesta att få en lönehöjning. Genom att prioritera särskilt yrkesskickliga visar arbetsgivaren att det är möjligt att göra lönekarriär i yrket och att erfarenhet och kompetens lönar sig. En ökad lönespridning kan också motivera de mindre erfarna medarbetarna till att utvecklas och bidra än mer till verksamhetens resultat.

För det fall en medarbetare brister i prestationen och därför får en avvikande låg löneökning är det viktigt att chefen för en dialog med medarbetaren om hur bristerna kan åtgärdas för att ge förutsättningar för en positiv löneutveckling.

Vad påverkar lönen?

För att det ska bli ett riktigt bra lönesamtal är det viktigt att ha klart för sig vad som påverkar lönen. Det går att identifiera fyra faktorer som påverkar lönen och som också är angivna i löneavtalet.

1. Företagets lönepolicy

Lönepolicyn med kriterier visar vad företaget menar är viktigt för att lönesättningen ska stödja framgång i verksamheten. I

det centrala löneavtalet finns också principer som den individuella lönen och löneutvecklingen grundas på, bland annat prioritering av särskilt yrkesskickliga och möjlighet till lönekarriär i yrket över tid.

En bra lönepolicy kopplar ihop verksamhetens mål med de prestationer som leder till framgång. Detta ligger sedan till grund för bedömningen av varje medarbetares bidrag till verksamheten och hur det resulterar i en ny lön.

Vet du vad som påverkar lönen?

2. Lönestruktur

Att ha koll på lönestrukturen är en del i att vara en attraktiv arbetsgivare.

Lönestrukturen ger en övergripande bild över företagets löner i förhållande till det som företaget tycker är önskvärt. För individen visar lönestrukturen hur den egna lönen förhåller sig till en rimlig löneutveckling. En genomgång av lönestrukturen kan visa behov av vilka prioriteringar som

Vilka slutsatser drar ni av lönestrukturen på företaget?

behöver göras, t.ex. extra satsningar på särskilt yrkesskickliga.

3. Medarbetarens bidrag

Den viktigaste delen i lönesamtalet är bedömningen av hur väl medarbetaren bidragit till verksamheten i förhållande till lönekriterier och uppsatta mål.

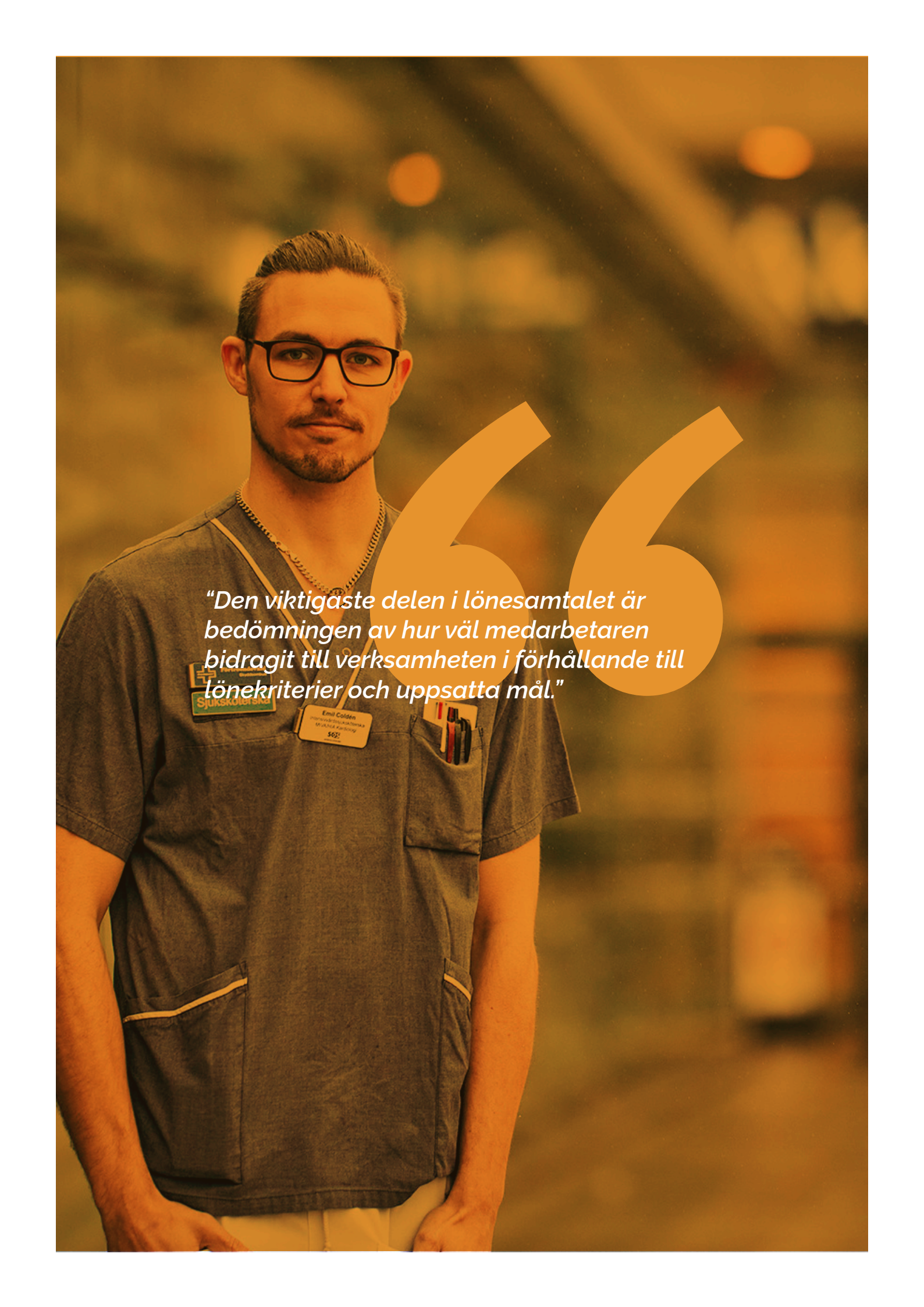
Har ditt bidrag ökat genom att du till exempel fått utökat ansvar under året?

Att det finns en gemensam skala för bedömningen bidrar till att bedömningen blir så enhetlig som möjlig på företaget. Cheferna behöver hantera bedömningen på likartat sätt för att medarbetarna ska kunna förstå hur lönesättningen fungerar.

Det är en fördel om chef och medarbetare är överens om bedömningen av medarbetarens bidrag. Men skulle ni inte vara överens är det bra att ni diskuterar vad det beror på och vad som behöver göras.

4. Löneökningssutrymme

Det löneökningssutrymme som företaget fördelar respektive år varierar. Löneökningssutrymmet avser hela företaget och de individuella löneökningarna varierar. Det är därför en viktig pedagogisk uppgift att klargöra att det finns en variation i lönehöjningarna.

A man with short brown hair, a goatee, and black-rimmed glasses stands in a hospital setting. He is wearing grey medical scrubs with two name tags. The left tag says 'Sjuksköterska' and the right tag says 'Emil Coldén', 'Målskrivare', and 'Målskrivare'. He has a stethoscope around his neck and a pen in his pocket. A large, semi-transparent orange quote bubble is positioned over his chest and the right side of the image. The background is a blurred hospital corridor with warm lighting.

“Den viktigaste delen i lönesamtalet är bedömningen av hur väl medarbetaren bidragit till verksamheten i förhållande till lönekriterier och uppsatta mål.”

Helhetsbedömning och löneökning

Den individuella löneökningen fastställs utifrån en helhetsbedömning av företagets lönepolicy, medarbetarens bidrag, prioriteringar enligt företagets lönestruktur och hur mycket företaget bestämt att sätta av till löneökningar. Det är också viktigt att se lönen i ett längre perspektiv, d.v.s. både nuvarande lön och möjligheten till löneutveckling över tid.

Lönesättande chefer bör ha en gemensam uppfattning av hur löneökningar ska differentieras, för att

Tänk på att föräldralediga ska bedömas på samma sätt som om de hade varit i tjänst. Chefen bedömer helt enkelt de som är föräldralediga utifrån hur de presterade innan de gick på ledigheten.

få en enhetlig modell för lönesättning i företaget.

Så förbereder ni er bäst

En förutsättning för ett lyckat lönesamtal är att både chef och medarbetare förbereder sig väl genom att till exempel följa punkterna nedan.

Inför lönesamtalet

- Gå igenom upplägget för lönesamtalet som finns på arbetsplatsen och förbered er utifrån det.
- Gå igenom den lönepolicy och de lönekriterier som gäller.
- Gör en bedömning av resultaten och måluppfyllnad.
- Gå igenom den återkoppling som gavs i tidigare lönesamtal, finns det något att följa upp där?
- Fundera över vad som kan vara en tänkbar löneutveckling de kommande åren.

Under lönesamtalet

- Bestäm hur mycket tid ni avsatt och prata om hur ni lägger upp samtalet
- Undvik missförstånd - tala klarspråk!

- Lyssna och var lyhörd.
- Visa respekt gentemot varandra och var alltid professionella.
- Stäng av telefonen och rikta din uppmärksamhet helt åt detta samtal.
- Prata om prestation och måluppfyllelse och hur det kopplas till lön.
- Om målen inte är uppfyllda, diskutera vad som behöver göras annorlunda.
- Är motiveringen till löneutfallet tydlig?
- Vilka förväntningar om kommande löneökningar finns?

Efter lönesamtalet

- Dokumentera samtalet på ett lämpligt sätt.



"Lägg som chef tid på att formulera en tydlig motivering till varför utfallet blir som det blir. Genom att medarbetaren förstår varför, kan hen lättare acceptera resultatet."

Knepiga frågor att fundera på inför lönesamtalet

“ Jag tycker du har gjort ett fantastiskt jobb, men jag saknar mandat att ge dig mer.

- Fundera på hur medarbetaren reagerar på detta påstående. Inger det förtroende? Det är viktigt att stå för sina bedömningar, fördelningar och prioriteringar utan att hänvisa till andra.

“ Det är inte rättvist att jag får mindre än andra.

- Fundera på varför du får mindre än andra. Har du nått alla dina mål? Kom ihåg att det är din prestation som bedöms, inte andras. För gärna en dialog om vad chefen ser att du behöver utveckla för att få en större löneökning.

“ Du säger att jag har gjort ett bra jobb, varför får jag inte mer?

- Lägg som chef tid på att formulera en tydlig motivering till varför utfallet blir som det blir. Genom att medarbetaren förstår varför, kan hen lättare acceptera resultatet.

“ Jag säger upp mig om jag inte får högre lön!

- Fundera på om du kommer göra verklighet av det om du inte får som du vill.

“ Jag har rätt till en löneökning.

- Lön är ersättning för utfört arbete, löneförhöjning erhålls utifrån prestationer. Vid ringa eller ingen lönehöjning är det viktigt att förmedla varför och vad som krävs för en god löneutveckling framöver.

“ Du ska ju ändå vara föräldraledig snart, så du får ingen lönehöjning.

- Föräldralediga får inte missgynnas i lönerevisionen. Föräldralediga ska ha samma löneutveckling under ledigheten som hen normalt skulle ha haft om hen arbetat. Det innebär inte någon garanti för en viss löneökning, men en bedömning ska göras.

“ Jag har jobbat här länge och förtjänar en hög löneökning

- Lönehöjningar baseras inte på ålder eller antal tjänsteår. Däremot är erfarenhet och kompetens viktiga faktorer, något som kan komma ju längre man arbetat i yrket. Det är viktigt att fundera över om fördelningen mellan medarbetarna är rätt. En prioritering av särskilt yrkesskickliga leder till en ökad lönespridning och kan underlätta att behålla och rekrytera medarbetare som behövs för att bära upp och utveckla verksamheten.

“ Du kan inte bedöma mina prestationer för du är inte alltid här

- Det viktiga är att veta när medarbetaren har lyckats, inte att se allt som görs. Det är centralt att vara saklig och lyssna in. Förmedla tydligt bedömningen utifrån lönekriterierna, men kanske har något viktigt missats i bedömningen som medarbetaren kan komplettera med?

“ Jag jobbar ju jämt, ska inte det löna sig?

- Att jobba över är inte ett lönekriterier för att få en lönehöjning. Övertidsersättning är kompensation för övertidsarbete.

“ Jag är alltid lojal och rättar mig efter vad chefen säger, är det inte mer värt?

- Att vara lojal och följa chefens instruktioner är en del av anställningen och något som förväntas av samtliga medarbetare. Lönehöjning baseras på prestation och måluppfyllelse.

“ Det måste räcka till de andra också

- Det är viktigt att lönesamtalet inte handlar om andra. Koncentrera dig istället på att motivera varför lönehöjningen ser ut som den gör för just den medarbetare du har framför dig.

“ Det här är ju inte förhandling, du har ju redan bestämt dig

- Det är ingen regelrätt förhandling, utan det är chefens ansvar att sätta lön. Däremot ska lönesamtalet vara en dialog där båda parter får komma till tals och det ges möjlighet att lyfta fram goda prestationer utifrån de uppsatta målen.

“ Du har redan så hög lön

- Att komma in på ett högt löneläge kan innebära att framtida löneökningar kanske inte blir så höga. Det är dock viktigt att prata om möjligheten till lönekarriär i yrket över tid, för att skapa en förståelse för den framtida löneutvecklingen.

Jag jobbar ju jämt, ska inte det löna sig?

“ Vi prioriterar inte dig i år

- Det kan vara så att chefen beslutat om att prioritera en viss grupp, t.ex. särskilt yrkesskickliga. Det är trist att inte tillhöra den grupp som prioriteras, men på sikt kommer alla att tjäna på att lönerna differentieras och kan öka i takt med erfarenhet och kompetens.

“ De som arbetar inom kommun och region får högre löneökningar

- Det kan finnas olika villkor och olika förutsättningar. Det viktiga är vad som gäller på den arbetsplats du arbetar på.

“ Eftersom jag inte får tillräckligt stor löneökning så kommer jag inte jobba så hårt

- Fundera på vad detta leder till och tänk igenom hur du uttrycker dig, så att din arbetsgivare inte missförstår.

“ Eftersom jag fick så lite förra året, ska jag ha mer i år

- Fundera över och berätta för chefen vad du har presterat bättre i år som skulle kunna ge mer än förra året. Det finns ingen garanti för att du ska få mer i år på grund av att du fick mindre förra året.

Sammanfattning – nycklar till en bra dialog

Konkreta tips på vad chef och medarbetare kan tänka på för att skapa en bra dialog.

Sätt ramen för mötet

Lönesättande chef inleder med att formulera målet med lönesamtalet. Har ni olika mål och förväntningar kan det vara svårt att få till en bra dialog.

Lyssna och sammanfatta

Låt båda parter komma till tals, lyssna på varandra, var närvarande, låt den andre tala till punkt och visa att det finns en vilja att förstå vad den andre säger. Ni behöver inte tycka lika, men det är lättare att respektera varandras ståndpunkter om båda parter fått tala och även blivit lyssnade på. Sammanfatta gärna det som sagts för att säkra att ni båda känner igen er i det som sagts.

Tydlig återkoppling på ett konstruktivt sätt

En viktig del av lönesamtalet är att chefen ska ge medarbetaren tydlig återkoppling på faktisk och förväntad prestation. Negativ återkoppling kan dock vara känslig att både ge och ta emot. Om medarbetaren invänder är det viktigt att chefen inte avfärdar eller korrigerar direkt, utan lyssnar på argument och ställer klagörande frågor.

Chefen bör också ge medarbetaren utrymme att både ställa frågor och komma med synpunkter, utan att gå i försvar.

Sammanfatta era olika uppfattningar och ha respekt för att åsikterna är olika. Tänk på att den andre kan behöva smälta det som sagts och att ge tid till eftertanke. Medarbetaren bör också lyssna aktivt, sammanfatta och ställa öppna frågor om det som sägs.

För att få fram budskapet är det bättre att fokusera på några få argument. Försök vara så konkret som möjligt – vad exakt behöver medarbetaren förbättra och vad ser medarbetaren mer konkret att chefen kanske missat i sin bedömning.

Avslut och summering

Sammanfatta och dokumentera på lämpligt sätt vad ni tagit med er och kommit fram till. Vad händer härnäst? Ska några åtgärder vidtas? Om ni har skilda uppfattningar kan en sammanfattning av det ändå ge en bra avslutning.



[illegible]