



## Guide till lokal lönebildning

Grafiska Företagen och GS-Facket för Skogs-, Trä- och Grafisk Bransch hoppas här kunna hjälpa de lokala parterna att skapa en bra process kring lönesättningen samt formulera bra lokala löneavtal. Vi är övertygade om att en aktiv lönesättning med en väl definierad process kan såväl motivera medarbetare till goda prestationer och ökad trivsel som att bidra till en bättre lönsamhet i företaget. Det är mot bakgrund av detta som vi gemensamt har tagit fram denna broschyr.



FACKET FÖR SKOGS-, TRÄ-  
OCH GRAFISK BRANSCH

grafiska  
FÖRETAGEN



### LÖNEN SOM VERKTYG OCH MOTIVATOR

Lönsamhet och framgång handlar inte alltid om att sälja och producera mer, utan det kan också vara att jobba smartare och med rätt saker. Genom att involvera och använda den samlade kompetensen hos alla anställda skapar man inte bara en bättre förståelse utan också ett engagemang och en ökad kunskap som är bra för både de anställda och företaget. Det är därför viktigt att det finns en samverkan lokalt när man arbetar fram sin lönemodell.

Företag som arbetar aktivt med kompetensutveckling, är ofta mer framgångsrika i samband med förändringar och mindre sårbara vid frånvaro. Erfarenheten visar att företag som jobbar aktivt med löner i lokalt genomarbetade lönesystem/modeller har en bättre lönsamhet. Erfarenheten visar även att dialogen med chefen samt möjligheten att påverka och förstå sin egen lön, har en positiv effekt på såväl trivsel som arbetsmiljö.

Medarbetare som kan påverka sin lön och sin arbetssituation upplever ofta en ökad motivation och en högre arbetstillfredsställelse. Möjligheten att påverka är också avgörande för att medarbetarna ska känna att de har "rätt" lön, och att man förstår varför man har fått en viss lön eller löneökning.

### GRUNDEN OCH RAMVERKET FÖR DEN LOKALA LÖNEMODELLEN

Det är på lokal nivå som kunskapen finns om vad som är viktigt för det enskilda företaget och de anställda.

Löne modellen ska bestämmas i företaget med utgångspunkt i företagets och medarbetarnas förutsättningar. Riksavtalet och dess löneprinciper om en lönesättning som utgår från att diskriminerande och omotiverade löneskillnader inte skall förekomma utgör grunden och ramverket för en bra diskussion om hur ni på företaget ska jobba med lön.

Det är faktorer som verksamhetens utveckling, konkurrensförmåga och kompetensförsörjning som bör styra lönebildningen på företaget. Lönesättningen ska vara en process som kopplar ihop företagets mål med medarbetarnas mål och resultat. I de utvecklingssamtal som regelbundet bör genomföras är det lämpligt att diskutera såväl företagets som medarbetarens mål och hur medarbetaren utför sitt arbete. Lönesättningen ska stimulera medarbetarnas företagsamhet, utveckling och resultat. För att uppnå just detta så är det viktigt att de valda kriterierna och målen är väl definierade och förankrade. En otydlighet i detta avseende kan leda till att ni inte uppnår önskad effekt, att lönen blir det verktyg och drivkraft som var avsikten.

### VÄGEN TILL ETT BRA LOKALT LÖNEAVTAL

De grundläggande förutsättningarna, dvs. vilka arbetsuppgifter och förmågor/kvalifikationer som skall ingå i löne modellen, bör företaget ta fram gemensamt med den fackliga organisationen. Det är viktigt att ledningen känner ett ägarskap för denna process då det är företaget som har det yttersta ansvaret.

Vidare ska man också ta fram framgångsfaktorer som är viktiga för företagets resultat och som har en koppling till företagets kortsiktiga och långsiktiga mål.

För att bli framgångsrik i detta förändringsarbete är det viktigt att det lokala facket och medarbetarna är direkt involverade i processen att arbeta fram ett nytt löneavtal. Eftersom det är många faktorer som påverkar utformningen av ett system är det viktigt att de som berörs och ska arbeta med systemet är med och påverkar.

En viktig förutsättning för ett framgångsrikt resultat för både företag och medarbetare är att det finns en genomtänkt och förankrad kompetensutvecklingsplan som är kopplad till de framgångsfaktorer man gemensamt arbetat fram.

Genom att arbeta på detta sätt så skapar man även en förståelse och delaktighet hos medarbetarna som är av stor vikt för det framtida arbetet. Sedan bör man gemensamt med det lokala facket diskutera vilka egenskaper och beteende som är viktiga för att framgångsfaktorerna ska bli verklighet. I denna process är det viktigt att ha högt till tak och låta alla komma till tals. Vi rekommenderar att man väljer ut några viktiga kriterier. Om man har för många kriterier kan det annars lätt bli otydligt och/eller svårt att mäta eller bedöma.

Det är även av stor vikt att den fackliga klubben erbjuds god tid för att sätta sig in i frågeställningarna runt lönesystem och arbetsorganisation, samt att medarbetarna både känner och tar sitt ansvar i denna process. För att lyckas och bli framgångsrika med lönebildningen på företaget krävs att alla inblandade tar sitt ansvar

i processen och är konstruktiva i den löpande utvecklingen av lönesättningen/löneavtalet.

Grafiska Företagen och GS vill poängtera vikten av att alla som är inblandade i framtagandet av ett lokalt löneavtal är engagerade och strävar efter att hitta en bra modell och process.

Att skapa ett väl fungerande löneavtal är inte en engångsinsats, utan kräver en kontinuerlig uppföljning där man ser över modellen/processen och dess kriterier med avtalets lönesättningsprinciper som utgångspunkt.

1. Hur fungerar processen? (utvecklingssamtal/lönesamtal, målformuleringar etc)
2. Har vi rätt bedömningskriterier?
3. Behöver vi förändra något?

### VAD BÖR INGÅ I ETT LÖNEAVTAL

Nedan har vi punktat upp några saker som bör diskuteras och dokumenteras i det lokala löneavtalet för att undvika problem med tillämpningen, revideringen eller vid eventuell uppsägning av avtalet.

- Avtalets omfattning, vilka omfattas
- Giltighetsperiod
- Tidpunkter för utvärdering
- Hur hanterar vi nyanställda
- Löneprocessens utformning: vem ansvarar för vad, vad bedöms och på vilka grunder
- Uppsägningstid för avtalet
- Vad gäller efter avtalets utgång

### FRÅGOR ATT REFLEKTERA KRING

- Vad vill vi uppnå med vårt arbete?
- Vad är viktigt för oss?
- Vilka ska delta i arbetet?
- Hur engagerar vi medarbetarna?
- Vilka resurser kommer att krävas?
- Hur arbetar vi med dialogen mellan chef och medarbetare?
- Var kan vi söka stöd i arbetet med att ta fram en löne modell?
- Vad kan vi lära oss av hur det fungerar idag?