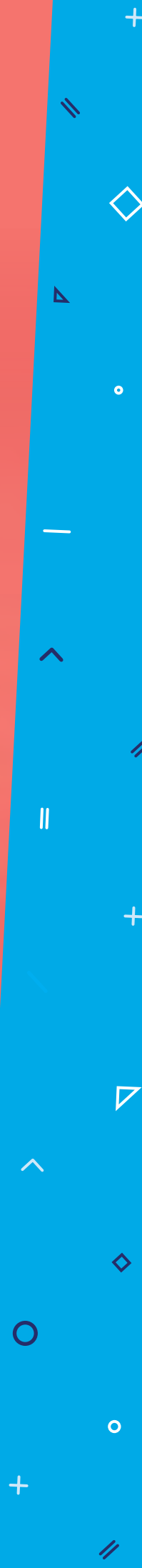


Förbättra din lön

Stöd för lönediskussioner





Innehåll

För läsaren	5
Belöning och avlöning	6
Rättvisa och uppmuntran	7
Effektivitet genom belöning	8
Uppmuntrande belöningsmodeller	10
Resultatavlöning	11
Belöningsens framtid	13
Löneförhandlingar i praktiken	15
När lönar det sig att prata om lönen	15
Hur kan man förbereda sig för en löneförhandling	15
Hur ska man motivera lönebegäran	16
I förhandlingen och efter den	19
Var kan man hitta information om löner	21
Begrepp	22
Källor och mer att läsa	24
YTN:s medlemsförbund	26



För läsaren

LÖNER MÅSTE DISKUTERAS!

Det är lätt att säga att öppenhet, rättvisa och uppmuntran är kännetecken som anknyter till avlöning. Men vad betyder det i praktiken? Hur kan man uppskatta hur öppenhet förverkligas eller finns det ens ett lönesystem som alla tycker är rättvist?

Budskapet från lönelitteratur och -forskning är tydligt. Om personalen vet hur avlöningen bestäms, vem som bestämmer och vad, hur löneförhöjningar och arbetsprestationer värderas eller hur organisationen placerar sig i lönejämförelser, är de klart mer nöjda med sina löner.

Finländarna är inte vana vid att öppet diskutera sina löner på arbetsplatsen, löneprat hör kanske mer hemma i diskussioner med vänner eller studiekompisar. Är det dags att ändra kulturen?

Den här handboken är skriven på ett sätt som illustrerar de faktorer som vanligen påverkar löner och diskussion som förs kring dem. Läsaren får verktyg för att själv kunna diskutera sin egen lön när hen söker en ny arbetsplats eller när hen förbereder sig till lönediskussionen i sin nuvarande uppgift. Vi uppmuntrar och sporrar alla för att föra informationsbaserad diskussion på arbetsplatsen.

Denna handbok är den tredje, redigerade upplagan av Paranna palkkaasi-handboken. Den första handboken skrevs år 2007 av Teuvo Muhonen, Aila Tähtitanner och Anja Uljas. År 2011 var även Juha Oksanen med för att göra några preciseringar i boken, och nu har ni en ansenligt redigerad upplaga till ert förfogande. På arbetsmarknaden har även avlöningsdiskussionen ändrats på tio år.

Handbokens layout har uppdaterats och den är nu i enlighet med De Högre Tjänstemännen YTN:s nya visuella identitet. Dessutom har handboken översatts till svenska och engelska i slutet av 2020.

Kunnande till lönediskussioner!

Tuunia Keränen, Aila Tähtitanner och Anja Uljas

Belöning och avlöning

Lön, belöning och att bli belönad är mycket personliga saker. Därför är det inte alls likgiltigt hur man sköter ärenden som gäller belöningen i en organisation. Ofta hör och märker vi att frågorna kring avlöning fortfarande är mer eller mindre mytiska och man tystnar hellre än diskuterar dem.

Belöning är en väsentlig del av ledningssystemet. Ett belöningsystem som är byggt på rätt sätt styr och motiverar personalen att agera mot organisationens mål. Systemet kan även påverka arbetstillfredsställelse, arbetshälsa och arbetsgivarens rykte för att rekrytera nya arbetstagare. Alltför få av oss har information om grunderna till varför vi blir belönade samt om sambandet mellan belöning och organisationens målsättning.

Belöningshelheten består av immateriella och materiella belöningsätt (bild 1). Vid sidan av pengar, naturaförmåner och andra förmåner ses nuförtiden även möjligheter för yrkesutveckling, stöd för karriärutveckling, möjligheter att påverka sitt eget arbete, arbetsmiljön, arbetslivets flexibilitet, uppskattning och feedback på arbetet som viktiga belöningsätt.

Under de senaste åren har prat om materiell belöning blivit prat om otillräcklighet. Kontantlön är dock viktigt för att kunna uppleva en rättvis värdering, ge tydlighet i arbetsrelaterade förväntningar och utgöra en grund för uppmuntrande ledarskap.

Betydelsen av immateriella belöningar har ökat under de senaste åren. Arbetsgivarna fäster mer uppmärksamhet särskilt på belöningsätt som gäller arbetslivets flexibilitet, och många löntagare värdesätter verksamhetsmodeller som förbättrar en heltäckande känsla av livskompetens.



Bild 1: Belöningshelheten

Källa: Aalto universitetets forskningsprogram om belöning



Om kontantlönen och andra förmåner kommer arbetstagaren och arbetsgivaren överens antingen individuellt eller kollektivt. Vad gäller högre tjänstemän är praxisen att komma överens om lönen individuellt i stället för att noggrant definiera arbets- och tjänstekollektivavtal. I en organisation kan det finnas många olika lönesystem som är kopplade till hur krävande arbetet är, och deras utgångspunkter definierar lönenivån per uppgift.

Rättvisa och uppmuntran

Ofta anknyter man kraven på rättvisa och uppmuntran till avlöningen. För att de här idealen kan förverkligas måste man veta vilken lön andra får. Vanligen jämförs löner inom organisationen i relation till kolleger, chefer och anställda eller till löner som betalas för motsvarande uppgifter inom branschen i allmänhet. Ibland jämför man löner även med kolleger som har samma utbildning eller erfarenhet. Med detta är lönestatistiken producerad av olika fackförbund ett utmärkt hjälpmedel.

Antagandet om avlöningens rättvisa innebär följande principer: konsekvens, objektivitet, informationens exakthet, möjlighet att rätta, representativitet och etiskhet.

De system och den praxis som gäller avlöning i organisationen måste vara så väl definierade och transparenta att löntagaren har möjlighet att bedöma om de innehåller några favoritsystem eller om olika bedömningskriterier används för olika personer.

Förtroendet som krävs för att sköta lönärenden förutsätter öppenhet och transparens.

Möjligheten att ifrågasätta beslut eller upplevelsen av att man kan påverka lönen antingen direkt genom sina egna handlingar eller genom representanter hjälper till med att ta itu med lönefrågor. Ett väl fungerande belöningsystem förutsätter att även organisationen vill sköta lönärenden på ett korrekt och ansvarsfullt sätt. Organisationens lönepolitik måste vara allmänt känd.

Även jämställdhetslagen¹ talar om avlöningens rättvisa. För samma eller likvärdigt arbete hos samma arbetsgivare får man inte betala olik lön utan någon motivering. Med hjälp av lönekartläggningar inom organisationen strävar man efter att synliggöra eventuell lönediskriminering. Samtidigt

¹ Att göra en lönekartläggning som enligt jämställdhetslagen hör till jämställdhetsplanen gäller organisationer som sysselsätter mer än 30 personer.

förutsätter man att det finns tydliga åtgärder antecknade i jämställdhetsplanerna för att korrigera de här möjliga ojämlika strukturerna och nivåerna i avlöningen.

Endast cirka tio procent av högre tjänstemän tycker att lönestrukturen i deras organisation är rättvis. Prat om löner behövs!

Belöningen är uppmuntrande om löntagaren kan se sambandet mellan sina egna mål, handlingar, framgångar, utveckling och lön. För att principen om uppmuntran kan förverkligas spelar organisationens chefsarbete en stor roll.

Enligt belöningsforskningar utförda i Finland är det obestridligt att kunskapen om löner inte är på den nivå som den borde vara. Ju mer man vet om avlöning och grunderna för belöning, desto mer nöjd är man med dem (bild 2). Samtidigt skapar man en atmosfär av förtroende och engagemang inom organisationen.

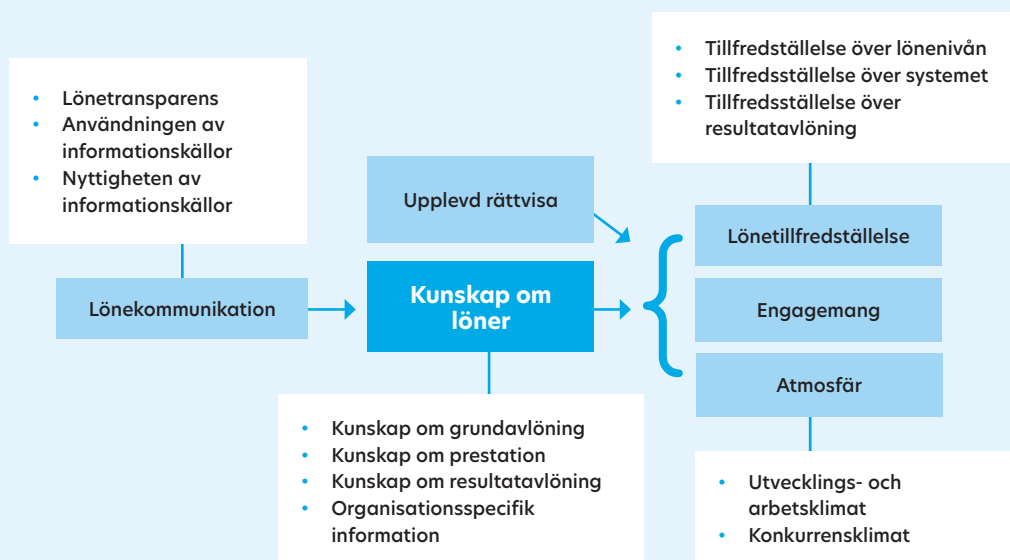


Bild 2: Modell av lönetillfredsställelse och relaterade faktorer

Källa: Palkkatietämys Suomessa, Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä, Vartiainen, Aalto universitet 2012

Effektivitet genom belöning

Om organisationen vill sköta sina lönären väl är det väsentligt att organisationens belöningsprinciper är grundligt planerade, alla medlemmar i organisationen vet om dem och att principerna har antecknats i lönepolitiken. Varje organisation har sin egen typ av lönepolitik. Vad som är gemensamt för alla organisationer är kunskapen om vad lönen betalas för, hur egna prestationer och resultatrikt arbetande påverkar lönen, vad som är en rimlig lönespridning, hur lönären sköts i organisationen i praktiken och vem som sköter dem samt vilka möjligheter arbetstagaren har att påverka sin egen belöning. Organisationen måste alltså ha dess lönepolitiska riktlinjer samt funktionssätt eller processer i anslutning till belöning antecknade. Behörigheter som gäller belöningsprocesser måste vara tydligt definierade och allmänt kända. Även användningen av olika avlöningssätt i organisationen måste vara allmän kunskap.

Belöningsystemets processer:

(Källa: Aalto universitets forskningsprogram om belöning)

beslutfattande, chefens agerande, informering, stödet från organisationen, planerings-, utvecklings- och bedömningsätt

Belöningsystemet bör vara en del av organisationens ledningssystem då belöningen används som stöd för att nå organisationens mål. Att koppla ihop belöningsystemet och ledningssystemet betyder att systemet även måste kontrolleras då och då så att det styr verksamheten i önskad riktning. Organisationen måste se till att systemet också används på önskat sätt.

Kärnan i materiell belöning består vanligen av kontantlön och naturaförmåner. Den vanligaste naturaförmånen är mobiltelefon. Andra naturaförmåner är till exempel bilförmån och kostförmån. I lönen ingår ofta även varierande lönedelar som baserar sig på resultat. Utöver resultatlönen kan organisationer ha andra kompletterande avlöningssätt i bruk, till exempel en personalfond, en aktieersättning eller ett optionssystem.

Organisations grundavlöning måste vara i ordning innan andra former av belöning har en betydelse med tanke på motivering och engagemang.

I kollektivavtalen för högre tjänsteman på den privata sektorn finns det huvudsakligen inte några bestämmelser som gäller lönenivå, så lönen baserar sig på arbetsökandens lönebegäran som hen framfört när hen kom till arbetet och på basis av den förhandlar hen med arbetsgivaren. Utöver lönen avtalar hen också om andra arbetsvillkor i arbetsavtalet.

Löntagarens löneutveckling påverkas av generella/avtalshöjningar och deras lokala förhandlingar som arbetsmarknadsparterna har kommit överens om i förhandlingarna, samt personligt överenskomna löneförhöjningar som baserar sig på prestation och utveckling i arbetet eller på karriärutveckling. Chefernas lönebehörigheter inom organisationer varierar och personen bör veta vem som bestämmer av hens personliga löneförhöjningar. Parternas tillräckliga vetskap och kunnande kring lönärenden samt ömsesidigt förtroende blir viktiga både i lokala förhandlingar och löntagarnas egna löneförhandlingar.

	Bestämningsgrund	Uppmuntrande budskap
Resultatpremie	Resultaten för organisation, enhet, grupp eller individ Vad åstadkommer man?	Vi når resultat tillsammans, vi skapar kvalitet, förbättrar service, växer.
Personlig lönedel	Arbetsprestation, kompetens, kunnande Hur gör man?	Utveckla dig själv och ditt kunnande, utför högklassigt arbete, arbeta effektivt.
Lönedel som bestäms enligt hur krävande arbetet är	Hur krävande arbetet är Vad gör man?	Skaffa yrkesfärdighet, använd yrkesfärdigheten, sträva efter mer krävande uppgifter.

Bild 3: Lönesystemets delar

Olika organisationer har olika metoder för arbetsvärdering, dvs. att definiera hur krävande arbetet är. Det är också allt vanligare att använda olika metoder för arbetsvärdering som grund för avlöning. Då bestäms lönenivån huvudsakligen enligt hur krävande arbetet är. Därtill får man lönedelen som baserar sig på personlig kompetens och prestation. Alltför sällan har sakkunniga och deras chefer emellertid tillräckligt med information om lönegrunder och de använda värderingssystemen. Det är viktigt att arbetsgivaren informerar personalen om dessa system tillräckligt.

Arbetets svårighetsgrad definieras ofta enligt kunskanden som uppgiften förutsätter, hur krävande verksamhetsmiljön är, roller i beslutsfattandet, hur mångsidig och krävande växelverkan krävs, samt ansvaret och de möjligheter att påverka som uppgiften innebär.

Uppskattning av personernas prestation är återigen mer krävande att synliggöra och det varierar mycket från organisation till organisation. Typiska faktorer som uppskattas är personens presterande i arbetet med olika kriterier: yrkeskompetens, motivation, arbetssätt, prestationsnivå, förmågan att arbeta i olika uppgifter, flexibilitet, förmågan och viljan att utvecklas, kommunikations- och samarbetsförmåga samt förmågan att agera i arbetsgemenskapen.

Endast en tredjedel av de högre tjänstemännen känner till grunderna för svårighetsgraden av sin uppgift.

System för arbetsvärdering och lönesystem som baserar sig på dem är utmanande att förnya och uppdatera. Vad som är avgörande är att man tydligt har kommit överens om processerna som anknyter till lönesystem, att processerna är transparenta, personalen känner till dem och att varje uppgift som gäller processen har en utnämnd ansvarig.

En annan viktig faktor med tanke på lönesystemens funktionalitet är att personalen vet vem de ska fråga om ärenden som anknyter till utvärdering av deras egna uppgifter.

Även om man i Finland använder särskilt några kommersiella system för arbetsvärdering (IPE, HAY, Palkkavaaka) är systemen alltid skraddarsydda för organisationens behov och mål. Organisationernas egen lönepolitik sammankopplar systemen med husspecifika lönenivåer.

Det finns dålig kunskap om grunderna för arbetsvärderingssystem, och ökad information skulle förbättra deras funktionalitet.

Uppmuntrande belöningsmodeller

Olika uppmuntrande belöningsmodeller är en del av belöningshelheten. Till modellerna hör till exempel resultatavlöning, aktiebaserade belöningsmodeller, personlig bonus för arbetsprestation samt olika engångspremier som cheferna kan bevilja.

Det lönar sig att bygga upp olika incitamentprogram i organisationen med eftertanke och beakta olika mål och situationer. Programmen kan byggas upp och inriktas på olika sätt: till olika uppgiftsområden, kritiska funktioner eller organisationens tillväxtpotential. Även organisationens sparprogram kan stödjas med belöningsmodellerna. Uppmuntrande belöningsmodellerna fungerar endast om grundlönen är i ordning.

Resultatavlöning

För YTN-förbundens medlemmar är resultatavlöningen det vanligaste belönings sättet. Resultatavlöning är ett sätt för organisationen att utveckla verksamheten genom att betona väsentliga mål och belöna arbetstagarna när målen nås. På detta beror också det att resultatavlöning alltid är organisations specifik och mätarna som anknyter till den skulle kontrolleras när målen ändras. En god resultatlöne modell har en förbindelse med organisationens strategi och varje anställd som omfattas av resultatavlöningen kan se kopplingen mellan sitt eget arbete och mätarna.

Hälften av de högre tjänstemännen tycker att deras resultatavlöning är uppmuntrande.

Det finns flera skäl till att använda resultatavlöning. Den är ett verktyg för ledning och verksamhetsstyrning och med hjälp av den kan man få flexibilitet i lönesystemet enligt företagets resultat. Med hjälp av den kan man även sträva efter ett bättre arbets klimat och personalens stabilitet eller belöna för goda arbetsprestationer och skaffa konkurrens fördelar.

Vad som hör till ett fungerande resultatlönesystem är att personalen kan påverka verksamhetens resultat, känner till mätarna som resultatpremierna bygger på och kan följa deras utveckling. Nivån på resultatpremien ska vara tillräckligt uppmuntrande men får inte bilda en orimligt stor del av totallönen, eftersom det är möjligt att resultatpremien någon gång inte beviljas.

Organisationerna kommunicerar ganska öppet om kriterierna för resultatlönen och hur de förverkligas: fyra av fem högre tjänstemän känner till grunderna för sitt eget

Kommunikationen om resultatavlönings system är viktig. När personalen förstår systemets logik är de bättre engagerade i det och erkänner dess betydelse. Chefer och sakkunniga eller deras personalrepresentanter kan endast sällan delta i att bygga upp systemen utan det är vanligt att arbetsgivaren har definierat systemen ensidigt. Man kan uppnå ett rejält och rättvist system när personalen tas med i att bygga upp systemet och cheferna för binder sig att ge återkoppling.

Vanliga mätare för resultatavlöningen är bland annat företagsekonomiskt resultat, produktivitet eller ändringar i den, kostnadsbesparingar, produktionens genomloppstid eller att uppnå ett utvecklingsmål.

Mätarna för resultatpremien definieras i förväg och målen som premien bygger på kan kopplas till exempel till ekonomiska eller kvalitativa nyckeltal eller nyckeltal som beskriver produktivitet och effektivitet. Mätarna för resultatavlöningen av högre tjänstemän baserar sig vanligtvis på resultat på flera nivåer. Vanligen är en av mätarna ett nyckeltal på företags- eller koncernnivå och även olika grupp- och/eller personliga mätare finns med.





Kriterier för fungerande resultatavlöning:

- Systemet är allmänt känt
- Mätarna är entydiga, det kan inte finnas två olika tolkningar av resultaten
- Långsiktiga mätare fungerar bäst
- Eget arbete kopplas ihop med mätbara faktorer
- Nivån på resultatpremien måste vara tillräckligt hög för att sporra
- Mätarna och målen förblir desamma under hela observationsperioden

Fundera på följande frågor i din egen organisation!

- Vad är kopplingen mellan belöning och ledarskap?
- Hur belönar vi och på vilka grunder?
- Vem fattar beslut om belöningarna?
- Vem belönar vi? Individer eller grupper? Endast nyckelpersoner?
- Har vi en lönepolitik som vi förverkligar vid alla rekryteringar?
- Följer hela organisationen samma belöningsregler?
- Känner man till grunderna för belöning? Eller processerna för belöning?
- Vilka belöningsätt använder vi och vad berättar vi om dem?
- Vad vet vi om det använda lönesystemet? Använder vi det konsekvent i hela organisationen? Klarar systemet förändringar? Beaktar vi det vid rekryteringar?
- Vem ansvarar för att belöningsärenden fungerar?
- Upplever man att vår belöning är rättvis?
- Vem kan man vända sig till med lönärenden?
- Pratar vi om löner och belöning?

Belöningsens framtid

Det förutspås att vi på framtidens arbetsmarknad kommer att tala om köpare och säljare av kompetens. Detta ska möjligen ändra praxisen med belöning avsevärt. Betydelsen av individens kompetens samt individens ansvar och aktivitet i lönärenden framhävas ännu mer. I framtiden finns det efterfrågan på kunskap om belöning och vetenskap om löner på båda sidor av bordet.

Tyngdpunkten för belöning håller på att flyttas från hur krävande uppgiften är till prestation och kompetens. Det är ändå svårt att mäta kompetens och det är ännu en utmaning. Hur ska följande mätare för framtidens kompetenser och därigenom avlöning låta:

- förmågan att "lära sig att lära sig"
- förmågan att vara initiativrik
- förmågan att skapa en atmosfär av förtroende
- förmågan att påverka i olika situationer
- förmågan att se möjligheter i förändringar
- förmågan att se det väsentliga
- emotionell intelligens

Belöningen ska bli mer mångsidig och alternativ med immateriell belöning kommer förmodligen användas mer i framtiden. Arbetsplatserna ska tävla om sakkunniga arbetstagare med användning av olika karriär- och utvecklingsmöjligheter och genom att synliggöra dem, med familjevänliga arbetsplatser, arbetets och arbetstidernas flexibilitet samt organisations- och arbetskulturen. I framtiden har belöningsens öppenhet en stor betydelse. Ska vi söka experter på ett öppet sätt genom att berätta om

belöningsätt och -nivåer som många länder redan gör? Ska vi lägga fram organisationernas lönepolitik för alla, till och med i euro?

nsvaret för egen kompetens och prestationsnivå ska alltså vila ännu mer på varje arbetstagare själv. Förmågan att bevara sitt eget marknadsvärde och berätta om sin egen kompetens – både på den nya och nuvarande arbetsplatsen – är områden som man ska behärska, särskilt i sakkunnigarbete.

YTN-förbunden har många tjänster för sina medlemmar som anknyter till avlöning. Utöver den allmänna branschspecifika förhandlingsverksamheten erbjuder många förbund sina medlemmar lönestatistik som baserar sig på forskning, elektroniska system för lönedefiniering samt individuell lönerådgivning. När du förbereder dig inför löneförhandlingar med sparring från förbundens karriärtjänster identifierar du din egen kompetens i relation till uppgifternas svårighetsgrad samt definierar din kompetens uttryckt i ord. Kontakta oss gärna!

Löneförhandlingar i praktiken

När lönar det sig att prata om lönen

Du har möjlighet att förhandla om din lön när du söker en ny arbetsplats, dina uppgifter ändras eller när du känner att din lön släpar efter. Arbetsgivaren föreslår sällan löneförhandlingar – det är ditt jobb. Det är bra att diskutera lönen regelbundet med din chef.

Endast var tionde högre tjänsteman pratar om sin lön med chefen regelbundet. Hoppas att du hör till dessa tio procent!

Lönen diskuteras ofta i samband med utvecklingsdialogen eller i en separat lönediskussion. En lämplig tidpunkt för lönediskussionen kan vara till exempel innan början av nästa budgetcykel.

Ändringar i uppgifter och arbetsprestationer som sker allt eftersom är de värsta fallgroparna. Med tiden blir uppgifterna mer krävande, kompetensen ökar och prestationerna förbättras. Sådana smygande ändringar hamnar ofta i skymundan och beaktas därför inte i avlöningen. De måste identifieras och läggas fram vid utvecklingsdialogen eller lönediskussionen.

Många börjar lönearbetet redan under studietiden som praktikant eller i ett korttidsjobb. När examen är avlagd och arbetet blir stadigvarande är det möjligt att lönen inte följer med.

Vanligen finns det en stor skillnad mellan lönerna för en praktikant och ett proffs. Därför löner det sig att förhandla lönen med arbetsgivaren till en nivå som motsvarar din egen arbetserfarenhet och den kompetens som examen bevisar. Om lönen förblir på en för låg nivå i början av karriären kan det vara svårt att ta in försprånget senare. Om du får sysselsättning redan under studietiden som praktikant, se till att din lön som praktikant inte blir ett bestående problem.

Initiativet till lönediskussionen kommer huvudsakligen från en högre tjänsteman. Ta alltså initiativ!

Hur kan man förbereda sig för en löneförhandling

Samma principer som gäller andra förhandlingar gäller även löneförhandlingarna. Det är viktigt att planera väl och förbereda sig omsorgsfullt. På basis av dina förberedelser kan du skriva en minneslista där du antecknar även resultaten av löneförhandlingarna och erfarenheter för nästa förhandling. Du kan och det löner sig att öva hur du presenterar dina motiveringar; det ger dig säkerhet och trovärdighet och samtidigt sätter du motiveringarna i skick. Du kan öva löneförhandlingar antingen som mental träning eller med någon annan.

YTN-förbunden undersöker lönerna bland sina medlemmar regelbundet, samlar statistik från arbetsgivarförbund och andra källor och ger rådgivning åt sina medlemmar med hjälp av dessa. Kontakta gärna ditt eget förbund! Att sätta sig in i lönestatistiken och -rekommendationerna är en



del av dina förberedelser. Statistiken och andra referensuppgifter hjälper dig att beräkna din begäran om lön eller löneförhöjning.

Diskutera med förtroendemannen eller -ombudet på din arbetsplats. Vanligen känner hen till den lokala lönenivån och lönepolitiken som arbetsgivaren utövar. Förbättra öppenheten kring lönärenden på din arbetsplats och byt löneuppgifter även med dina arbetskamrater. Att tystna om löner är arbetsgivarens fördel, att prata om dem är arbetstagarens fördel. Att prata om löner fördröjer inte din löneutveckling om det finns sakliga grunder för utvecklingen.



Hur ska man motivera lönebegäran

Organisationens lönepolitik ska ange vad arbetsgivaren tycker är viktigt och vad lönen betalas för. Den definierar även företagets lönenivåer. Dina motiveringar för löneförhöjningen går fram lättare om du presenterar dem enligt företagets lönepolitik och med de termer som används i den.

En central tanke i avlöningen är att gradera lönerna på det viset att varje person inom organisationen får och vet att de får en lön som motsvarar svårighetsgraden i sina uppgifter och resultaten de har presterat. Anteckna i din minneslista vilka uppgifter du har, hur krävande de är, vilka kompetenser och den prestationsnivå du har samt vilka ändringar som har skett i de här faktorerna efter din senaste löneförhöjning. Gör ditt arbete och dina prestationer synliga genom att ge konkreta exempel.

När tekniken, verksamheten och organisationen utvecklas, betyder det även att arbetsuppgifterna ändras. Man måste lära sig nya saker hela tiden. Du vet bäst om hur dina uppgifter och krav har ökat och du är den rätta personen för att berätta om dem för din chef. Bekanta dig med organisationens strategi och mål: betona betydelsen av dina uppgifter och prestationer i att organisationen har framgång och uppnår målen.

Lär dig termerna som beskriver svårighetsgrader och använd dem i dina motiveringar:

- kraven på yrkeskompetens: utbildning, erfarenhet, speciell kompetens
- kraven på ledarskapskompetens: personalledning och ärendehantering, projekt
- svårighetsgraden på beslutsfattande: problemlösning, självständigt omdöme
- ansvaret för: resultat, verksamhet, personer, utveckling
- svårighetsgraden på verksamhetsmiljön: komplexitet, växelverknningar
- belastning i arbetet: arbetsmängd, psykisk belastning, arbetets intensitet
- nätverkskompetens: nätverk som är nyttiga för ditt arbete

I löneförhandlingen ska du även ta upp andra belastningsfaktorer, såsom överlappande projekt med många roller och kompetenskrav, strikta tidtabeller, skyldigheten att vara anträffbar, arbetsmängden, total tid på arbetet, resande och kraven på flexibilitet.

En viktig del av motiveringarna är dina personliga egenskaper, det vill säga din behörighet och prestation och hur de har utvecklats. Du har en god utbildning, du studerar och lär dig nya saker hela tiden. Dina kunskaper och erfarenheter har tilltagit i många olika uppgifter och även utanför arbetet. Du har nått och till och med överträffat de ställda målen. Potential och utvecklingsförmåga har du även för nya och mer krävande uppgifter. Gör dina tysta kunskaper synliga med hjälp av konkreta exempel. Betona även din motivation och ditt engagemang.

YTN-förbundens medlemmar beskriver deras arbete ofta genom att nämna titeln, branschen och tiden för arbetserfarenheten. Kunskaper som man fått genom arbetserfarenhet eller annars beskrivs inte så ofta tydligt. Även egen utveckling i uppgiften, framgångar, ändringar i uppgifternas svårighetsgrad samt nätverk som är viktiga för arbetet utblir ofta från diskussionen.

Kunnandet ska avspeglas i lönen. Att beskriva sitt eget kunnande är inte särskilt lätt i sakkunnigarbete eftersom det ofta är abstrakt, och arbetsbeskrivningen kan vara skriven på en mycket allmän nivå.

Kunnandet betraktas ofta ur en ganska smal synvinkel. Både när man söker arbete och när man förhandlar om löneförhöjning ger en beskrivning av kunnande en betydligt bättre uppfattning om förmågan att sköta uppgiften än till exempel en lista över tidigare arbetsplatser och arbetsbeskrivningar.



Vad är då kunnande? Kort sagt är kunnande vad som behövs för att åstadkomma resultat i arbetet. Med tanke på arbetet kan man utöka betydelsefulla kunskaper även på andra livsområden, såsom studier, hobbyer eller livserfarenhet i allmänhet.

När man förbereder sig för lönediskussionen finns det skäl att reflektera sitt kunnande även i relation till arbetsgivarens behov. Vad kan jag erbjuda arbetsgivaren? För att definiera ditt eget kunnande kan du också tänka på hur ditt kunnande för fram kollegernas arbete och hur våra kunskaper binds ihop – vad som är vårt gemensamma kompetenskapital. Vad kan mitt kunnande bidra till? Hur kan jag utnyttja mitt kunnande i olika situationer?

Yrkesmässig substanskompetens	Allmänna färdigheter för arbetslivet - kunnande som kan överföras	Färdigheter kring självledarskap
<ul style="list-style-type: none"> Faktainformation om uppgiften Kunnandet som kommit med erfarenhet relaterat till eget yrke eller arbete Praktisk information Kunskaper som anknyter till uppgiften 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikations- och förhandlingsfärdigheter Förmågan att lyssna Kommunikativa färdigheter, muntliga och skriftliga Språkkunskaper IT-kunskaper Analyseringskunskaper Projekthanteringskunskaper 	<ul style="list-style-type: none"> Målsättning Verksamhetsplanering Förmågan att "lära sig att lära sig" Tillämpning av know-how i olika situationer Bedömning av egna handlingsätt Kunskaper för tidsplanering

Bild 4: Tre synvinklar på kunnande

Det lönar sig att öva på att beskriva sitt eget kunnande. Att betrakta kunnandet ur olika synvinklar är också nyttigt. Fundera på med vilka ord och med vilken attityd du närmar dig ditt eget kunnande. Överflödig anspråkslöshet när man presenterar sina egna kunskaper är inte en dygd, men det är inte lönsamt heller att berömma kunskaper som man inte behärskar.

Om du kan identifiera dina kunskaper hjälper detta även till att definiera mål för din karriär och planera den. Du kan skriva en lista över ditt eget kunnande. På listan kan du anteckna dina uppgifter och ändringar som skett i deras svårighetsgrad eller verksamhetsmiljö till exempel en gång om året, till exempel i samband med utvecklingsdialogen. Med ditt eget förbunds karriärtjänster får du hjälp att uttrycka ditt kunnande i ord.

Motivera din kompetens med samma termer som din arbetsgivare använder. De kan vara till exempel följande:

- sysselsättning: prestationsnivå, förmåga att genomföra, effektivitet och kvalitet i arbete och verksamhet
- kunnande: mångkunnighet, djupkunnighet, tillgänglighet, mångsidighet, samarbets- och kommunikationsfärdigheter, nätverk
- engagemang: i arbetet, målen, strategin, arbetsgivaren
- motivation: aktivitet, initiativförmåga, utvecklingsgrepp, långsiktighet, stresstålighet

Uppgift	Ansvar	Prestationer	Kunnande	Styrkor	Utveckling
<p>Analysera varje uppgift separat.</p> <p>Du kan även analysera projekten separat inom en uppgift.</p>	<p>Vilka personliga ansvar har du haft i uppgifterna?</p> <p>Vad har du ansvarat för tillsammans med teamet?</p> <p>Lista större och mindre ansvar.</p>	<p>Hur har du hanterat uppgiften?</p> <p>Vilken återkoppling har du fått av chefen, kollegerna, kunderna, andra intressentgrupper?</p> <p>I relation till målen?</p> <p>Vad nytt har du varit med om?</p>	<p>Hurdana kunskaper har du behövt i uppgiften?</p> <p>På vilka kunskapsområden har du arbetat?</p> <p>Vilket kunnande kan du ta med dig och använda i ett annat/ en annan uppgift, företag, bransch?</p>	<p>Vilka styrkor använde du i arbetet?</p> <p>Vad utnyttjade du?</p> <p>Vad blev din styrka?</p>	<p>På vilka områden har du utvecklats, hur?</p> <p>På vilka områden skulle du vilja utvecklas?</p> <p>Hur kan man se din utveckling?</p> <p>Hur kan du utnyttja din utveckling?</p>

I denna övning är processen viktigast. Du kan utnyttja analysen vid karriärplanering, när du utarbetar din CV och ansökan och när du förbereder dig för intervjuer eller lämplighetsbedömningar.

Bild 5: Identifiering av eget kunnande

I förhandlingen och efter den

Du kan skapa ett eget motiveringspaket av de fakta som anknyter till arbetets svårighetsgrad och dina kompetenser för att motivera din lönebegäran. För att uppnå målet måste du under löneförhandlingen övertyga din arbetsgivare om att tro på och godkänna dina motiveringar för din lönebegäran. Det finns inget enskilt sätt att tvinga arbetsgivaren betala lön av en viss storlek utan lönen är alltid ett resultat av förhandlingen.

Sätt din lönebegäran på rätt nivå med tanke på statistiken och andra referensuppgifter. Du behöver inte pruta på lönen av skäl som inte är grunder för avlöningen (till exempel kön, arbetslöshet). Presentera din begäran som en eurosomma. Om du presenterar ett löneintervall, väljer arbetsgivaren aldrig den övre änden. Det löner sig att ha litet prutmått i lönebegäran. Det är också nyttigt att fundera på en nedre gräns under vilket man inte vill gå. Utöver en regelbunden månadslön innebär belöningen olika premier, bonusar, utbildningar, utvecklingsmöjligheter och andra förmåner.

Din chef godkänner inte nödvändigtvis alla dina motiveringar och hen kan framföra sina egna synpunkter under förhandlingen. Försök förutse dessa invändningar och fundera på motiveringar och argument för dem. Chefen har inte alltid fullmakt att direkt bestämma över din lön. Med goda motiveringar ger du din chef ändå verktyg för att föra ditt ärende vidare. Privatlivsskäl såsom familjens ekonomiska situation eller långa pendlingsavstånd är inte giltiga skäl för löneförhöjningen. Framför endast sakliga motiveringar och bibehåll en attityd av ett kunnigt proffs genom hela förhandlingen.

Exempel på anteckningar inför löneförhandlingen

- Uppgifter: arbete som projektchef, helhetsansvaret för projekten
- Ansvar och verksamhetsmiljöns svårighetskrav har ökat betydligt, flera underleverantörer och andra aktörer med i projekten Samtidigt har eget kunnande och erfarenhet ökat
- Projekten har hanterats väl och tidtabellerna har hållits, kunderna har gett positiv feedback
- Egna arbetsprestationer har fört med sig nya kunder för företaget och förbättrat företagets konkurrenskraft
- Önskad löneförhöjning 300 €/mån

Till en bra förhandlingskultur hör att resultatet konstateras så tydligt att ingendera av parterna förblir ovetande. Lita inte på löften som ”vi återkommer senare”. Kom överens tydligt och gärna skriftligt när ni återkommer till ärendet eller när löneförhöjningen träder i kraft. Efter förhandlingen ska du göra en utvärdering av hur du lyckades och fundera på vad du kan förbättra nästa gång. Övning ger färdighet.

Löneförhandlarens minneslista

Förberedelser:

- Utred om det finns någon typ av lönesystem i er organisation eller om din lön baseras på ett kollektivavtal och vem du kan fråga om detta. Bekanta dig med detta så noggrant som möjligt. Vid behov får du hjälp med tolkningen från ditt förbund.
- Bekanta dig med lönestatistiken och -rekommendationerna inom din egen bransch.
- Sätt dig även in i lönenivån på din arbetsplats till exempel genom att diskutera med förtroendemannen och/eller dina kolleger.
- Lär även känna lönepolitiken i företaget: vad är det företaget belönar?
- Analysera dina egna arbetsuppgifter och hur krävande de är.
- Fundera på om det har skett ändringar i dina uppgifter: har uppgifterna blivit mer krävande och ansvaret större?
- Fundera på hur ditt eget kunnande och din egen prestationsnivå har förbättrats och för det fram med hjälp av konkreta exempel.
- Upprepa dina erfarenheter av din föregående förhandling.
- Ställ upp ett eget förhandlingsmål och skriv en minneslista över motiveringarna inför förhandlingen.
- Öva förhandlingen antigen i minnet eller med någon annan och försök förutse vilka argument som motparten kan framföra.

Under förhandlingen:

- Presentera din löneönskan och motiveringarna för den sakligt och beslutsamt.
- Använd organisations egna termer vid motiveringarna och koppla din uppgift till organisationens totalmål.
- Betona element som berättar hur krävande ditt arbete är samt ditt kunnande, din potential att utvecklas, din motivation och ditt engagemang.
- Framhäv de kunskaper som organisationen kan dra nytta av.
- Svara på invändningar.
- Till slut, konstatera resultatet av förhandlingen tillsammans.

Utvärdering efteråt:

- Fundera på om du nådde dina mål. Om inte, vad var orsaken?
- Fundera på vilka som var dina styrkor och svagheter i förhandlingen.
- Saknade du någon väsentlig information som du skulle ha behövt i löneförhandlingen?
- Fundera på vad du måste förbättra inför nästa gång och vad du skulle göra annorlunda.
- Gör anteckningar om förhandlingen så att du kommer ihåg vad ni har kommit överens om och kan lära dig inför nästa gång.

Var kan man hitta information om löner

De flesta YTN-förbunden samlar information om medlemmarnas löner och förtjänstutveckling med hjälp av sina egna undersökningar. Informationen används för medlemmarnas lönerådgivning. Typiska situationer där lönerådgivning används är bland annat byte av arbetsuppgifter, byte av arbetsplats, kontroll av lämplig lönenivå i den nuvarande uppgiften eller utredning av förtjänstutveckling inom egen bransch.

Först lönar det sig att söka information från det egna medlemsförbundet. Många förbund erbjuder personlig rådgivning både per e-post och telefon. Dessutom finns det lönestatistik på webbplatser för de flesta förbund och en del av dem erbjuder information även med hjälp av elektroniska verktyg (bland annat Palkkanosturi, Palkkatohtori, Palkkatutka). Några förbund utarbetar också lönerekommendationer, till exempel för nytexaminerade eller studerande som fått sommarjobb.

Även förtroendemannen eller -ombudet för högre tjänstemän på din arbetsplats kan ha information om arbetsplatsens lönenivå eller lönesystem som tillämpas vid avlöningen. Därtill samlar en del av företagsföreningarna information genom löneenkäter.

Olika aktörer inom arbetsgivarsektorn samlar också löneinformation (www.ek.fi/sv, www.kt.fi/sv).

Statistikcentralen har rikligt med information om löner, bland annat Lönestrukturstatistik, Månadslöner inom den privata sektorn och Förtjänstnivåindex. Mer information: www.tilastokeskus.fi.





Begrepp

Totallön

Totalmängden lön på vilken förskottsinnehållning ska verkställas och naturaförmåner.

Naturaförmån

Förmåner från arbetsgivaren som baserar sig på anställningsförhållandet, annat än pengar. Till exempel mobiltelefon-, bil-, personalbiljett- eller kostförmån. Skatteförvaltningen definierar årligen beskattningsvärdet för de vanligaste naturaförmånerna.

Annan anställningsförmån

Förmåner från arbetsgivaren som baserar sig på anställningsförhållandet. Till exempel motions- eller kultursedlar, företagshälsovård som är bättre än lagstadgad, rabatter på företagets produkter och tjänster, försäkringsförmåner, skötare för sjukt barn, städningsförmån.

Belöning

Består av materiella och immateriella belöningsätt. Innehåller till exempel grundlön, resultatlön, förmåner, idébonusar, speciella premier och arbetstidens flexibilitet. Belöningshelheten är ett verktyg för ledning definierat av organisationen. Helheten används för att belöna personalen enligt organisationens strategi. Belöningshelheten kan också vara antecknad som dokument för lönepolitik i organisationen.

Lön

Ersättning för arbetet som baserar sig på anställningsförhållandet. Lönen kan betalas i kontanter, naturaförmåner eller annan ersättning med ekonomiskt värde.

Kunskap om lön

Kunskap om lön betyder att individen känner till lörens bestämningsgrunder och löneprocessen samt förstår hur den egna prestationen påverkar avlöningen.

Lönesystem

Lönesystem är en helhet som innehåller grunderna och strukturen för avlöningen samt processerna som gäller avlöningens utveckling, användning och upprätthållande. Det kan grunda sig på ett kollektivavtal eller ett kommersiellt system.

Grundlön

Grundlön består av den befattningsbaserade lönedelen som bygger på hur krävande arbetet är och den personliga lönedelen som bygger på arbetsprestation.

Resultatlön

En organisationsspecifik helhet av avlöningssätt som baserar sig på resultatet och kompletterar grundlönen. Till exempel resultat- och vinstpremier, vinstutdelningsposter samt olika aktiebaserade system hör till resultatavlönning.

Arbetsvärdering

Ett vanligt namn för att fastställa hur komplext ett arbete, en uppgift eller en befattning är. Värderingen kan basera sig på en helhetsbedömning eller en analytisk värdering där svårigheten analyseras en faktor åt gången. Värderingssystemet kan vara företagsspecifikt, ett kommersiellt system eller definierat av ett arbets- eller tjänstekollektivavtal.



Källor och mer att läsa

Rita Asplund och Reija Lilja (reg.)

Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä, Social- och hälsovårdsministeriet, 2010

Anu Hakonen och Minna Nylander (reg.)

Palkitseminen ihmisten johtamisessa, PS-kustannus, 2015

Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Ylikorkala

Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä, Sanoma Pro, 2014, 2. reviderade upplaga

Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Ylikorkala Kokonaispalkitsemisen johtaminen, AlmaTalent, 2017

Kiisa Hulkko-Nyman

Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems, Aalto universitet, DOCTORAL DISSERTATIONS 76/2016

Tomi Husa

Eurooppalainen palkkavertailu ammateittain – tuloksia EU-SILC-aineistosta, Palkansaajien tutkimuslaitos, työpapereita 298 2015

Hyvää työtä – hyvää mieltä. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen, Ek-STTK Tuottavuusryhmä, De Högre Tjänstemännens YTN, Palkkataito Oy 2014

Juhani Kauhanen

Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse, Handelskammaren, 2015

Virpi Liinalaakso, Elina Moisio, Jukka Tiihonen

Reilu palkitsemisjärjestelmä: pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta, Teknologiaeollisuus, Teknologiainfo Teknova, 2016

Johanna Maaniemi

Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit pay Context., Aalto universitet DOCTORAL DISSERTATIONS 23/2013

Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä, Matti Vartiainen
Palkkatietämys Suomessa, Aalto universitetets publikationsserie, TIEDE + TEKNOLOGIA 16/2012

Elina Moisio, Tea Lempiälä, Timo Haukola

Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla, Arbets- och näringsministeriet, 2009

Mer källor:

Forskningsresultat av YTN:s data från olika år, YTN rf

Osaamisen näkökulmia

Outi Häggs presentation: <https://otty.tek.fi/sites/otty.tek.fi/files/sefeesitysoutihagg9.pdf>

YTN:s medlemförbund

Privatsektorns chefer
och specialister YTY

Agronomförbundet

Högskoleutbildade
samhällsvetare YKA

Akavas
Specialorganisationer

Tradenomförbundet TRAL

Akavas Allmänna Grupp

Forskarförbundet

DIFF - Ingenjörerna
i Finland

Teknikens
Akademikerförbund TEK

YTN:s
medlemförbund

Ingenjörsförbundet IL

Finlands
Företagshälsövärdareförbund

KTK Teknikens Experter

Finlands
Psykologförbund

Natur-, miljö- och
skogsvetareförbundet Loimu

Finlands Juristförbund

Finlands Farmaciförbund

Försäljar- och
marknadsförarproffsen MMA

Finlands Ekonomer

Professorsförbundet



Förbättra din lön – stöd för lönediskussioner

Lönesakkunniga i förhandlingsförbund De Högre Tjänstemännen YTN uppmanar i sin handbok "Förbättra din lön – stöd för lönediskussioner" medlemmarna att ta tjuren vid hornen och diskutera sina löner.

Som väggkost erbjuder de allmän information om belöning för att förstå diskussionen kring avlöning och att förbättra vetandet om löner samt tydliga anvisningar som stöd för löneförhandlingar. En väl förberedd och motiverad lönediskussion är ett steg närmare målet. Skribenterna har redan länge undersökt avlöning av högre tjänstemän samt gett lönerådgivning för medlemmarna.

Den tredje reviderade upplagan 2017.

Handboken har översatts till svenska i slutet av 2020.



De Högre Tjänstemännen YTN

**Banvaktsgatan 2
00520 Helsingfors**

**Besöksadress:
Stinsgatan 12 B**

**facebook.com/ylemmattoimihenkilot
twitter.com/YTN_ry**