



Att sätta lön

En vägledning för dig
som är lönesättande chef



Innehåll

Att sätta lön _____	sid 2
Källor, lästips _____	sid 2
Dina förutsättningar _____	sid 3
Lönesamtal och andra samtal _____	sid 5
Bedömningen _____	sid 6
Före samtalet _____	sid 8
Under samtalet _____	sid 10
Efter samtalet _____	sid 10
Ge kritik på ett bra sätt _____	sid 11
Svåra situationer _____	sid 11

Att sätta lön

Att sätta lön och genomföra lönesamtal är en uppgift som gör ditt chefskap väldigt påtagligt. Du ska bedöma, värdera och kunna förklara för dina medarbetare hur du resonerat. Du ska kunna motivera på vilka grunder du sätter lön och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling.

Ansvar för lönesamtal och lönesättning flyttas idag ut i organisationen. Att närmaste chef får ansvar för lönesättningen är en positiv utveckling, men för att kunna fullfölja uppgiften på ett bra sätt måste ansvaret följas av rimliga förutsättningar.

Du behöver till exempel en lönepolicy, lönekriterier och riktlinjer för hur bedömningar och samtal ska gå till.

För att du och andra lönesättande chefer ska få acceptans för lönesättningen krävs att ni arbetar utifrån spelregler som är tydliga, enkla och kända.

Det innebär att alla medarbetare förstår

- på vilka grunder löner sätts,
- vad som bedöms,
- hur bedömningen går till,
- vilka rutiner och regler som gäller.

Källor, lästips

Litteratur

- Konsten att sätta lön, Arbetsgivarverket 2000, ISBN 91-38-30614-X
- Lönesättning – Pål Carlsson, Björn Lunden information, ISBN 91-7027-119-4
- Lönesamtal – handbok för chefer om individuell lönesättning, Georg Frick, Konsultförlaget, ISBN 91-7005-263-8
- Affärsstödjande lönebildning – Anders Palm, Ekerlids förlag, ISBN 91-88595-60-9

Annat material

Ledarnas eget material består bl.a. av ”Vässa lönedialogen” och ”Höj din lön”. Information finns också på www.ledarna.se.

Sveriges Byggindustrier har inom projektet Nybyggarna tagit fram skriften ”Utvecklingssamtal”.

Vissa större företag har producerat eget företags-specifikt material.

Länktips

www.bygg.org
www.ledarna.se
www.jamombud.se



Med tillstånd från Ledarna är texten i denna skrift, med något undantag, hämtad från Ledarnas skrift med samma namn.

Dina förutsättningar

Lönepolicy

Lönepolicyn talar om hur lönesättningen ska användas i verksamheten. Den ska utgå från er affärs- eller verksamhetsidé, de övergripande målen och visa vad som är viktigt i er verksamhet.

För att lönepolicyn ska bli användbar förutsätts att den är väl känd av alla i organisationen. Det finns inga formkrav som säger att den måste se ut på ett visst sätt eller bestå av ett visst antal sidor. Ett kortfattat men tydligt dokument ökar möjligheten att nå ut.

Den ledning som inte engagerar sig i lönepolitiken avsäger sig möjligheten att använda lön för att utveckla verksamheten. I stället formar andra intressen lönepolitiken. Även i en verksamhet som saknar lönepolicy och lönekriterier finns det en lönepolitik, om än outtalad. Följden kan bli att varje chef får skapa sin egen modell och risken är då stor att medarbetarna uppfattar lönesättningen som otydlig och godtycklig.

Lönekriterier

De kriterier du ska utgå från när du bedömer medarbetarna ska vara kopplade till det som är prioriterat i den egna verksamheten. De kan utgå från frågorna:

- Vad ska vi kännetecknas av för att bli uppskattade och framgångsrika?
- Vilka krav ställer det på medarbetarna?

Kriterierna kan vara gemensamma för hela verksamheten eller utarbetade för en del av verksamheten. För att lönekriterierna ska få någon betydelse krävs att de är förankrade och accepterade bland medarbetare och chefer.

fer. Medarbetarna ska kunna omsätta dem till sitt eget arbete. Därför måste ni lägga ner tid på att gemensamt diskutera och definiera vad kriterierna betyder i er del av verksamheten. Delaktigheten skapar trovärdighet för lönesättningen.

Först när medarbetaren förstår vad kriterierna innebär för det egna arbetet får dessa någon betydelse.

Fundera på:
Hur kan du skapa
förståelse och
acceptans för löne-
kriterierna i
din enhet?

Ditt mandat

Både du och den du ska lönesätta ska veta vilka befogenheter och mandat du har. Individuell lönesättning förutsätter engagemang, nära kontakt och fortlöpande dialog. Därför ska lön sättas nära individen. Ansvar och mandat för utveckling och lön ska vara tydligt uttalat och känt av alla i verksamheten.

Om din roll och ditt mandat över lönesättningen är tydligt finns risken att medarbetaren tappar förtroendet för lönesättningen.

Exempel på frågor som kan finnas med i en lönepolicy:

- Vilka som sätter eller lämnar förslag till lön för de anställda.
- Hur insatser och uppnådda resultat belönas i företaget och vem som ska bedöma dessa.
- Förutsättningar för lönerevision.
- Vilka kriterier som gäller för bedömningen.
- Hur föräldralediga och långtidssjuka ska hanteras.
- Vilken utbildning och vilket stöd lönesättande chefer får.

Lönekriterier – tänk på:

- Välj lönekriterier som verkligen är betydelsefulla för verksamhetens utveckling och resultat.
- Ett ordentligt förankringsarbete är A och O för att lönekriterierna ska fungera i lönesättningen. Diskutera er fram till en gemensam syn på de olika kriteriernas betydelse och innebörd. Lägg ner ordentligt med tid på att diskutera innehållet/innebörden i de ord ni valt.
- Ta inte fram för många kriterier – det är sällsynt att allt är lika viktigt. Ofta kan tre till fyra kriterier vara rätt.

Lär känna varje medarbetare

Hur ofta och med vilka intervall ni ska ha era utvecklings- och lönesamtal måste utgå ifrån verksamheten, arbetsuppgifter och organisation. Det väsentliga är att det finns en rimlig möjlighet för dig som chef att lära känna varje medarbetares kompetens, ambitioner och drivkrafter.

Det är viktigt att du inte har fler medarbetare än att du kan avsätta tillräcklig tid för alla. Att genomföra samtal med kvalitet tar mycket tid, både att förbereda och genomföra. Hur många medarbetare en chef kan ansvara för kan variera, men det är en bra fråga att diskutera och ta ställning till i den egna verksamheten.

Individuella tidpunkter

Ett sätt att underlätta dina möjligheter att sätta fokus på varje individ är att revidera lön löpande under året. Anställnings- eller födelsemånad kan fungera som revisionsdatum. Genom att sätta lön utifrån individuella tidpunkter blir kopplingen mellan individens insats, personliga utveckling och löneutveckling tydligare. Individens egen utveckling hamnar i fokus i stället för jämförelsen med andra.

En fördel med en sådan modell är att den avdramatiserar lönerevisionen. Som chef får du också en jämnare arbetsbelastning och kan lättare koncentrera dig på den medarbetare som är aktuell.

Utbildning och stöd

Som lönesättande chef kan det vara värdefullt att du i ditt samtal med din chef tar upp förmågan att ha lönesamtal. Den bör du bli premierad för i din egen löneutveckling. Din chef har ansvar för att du får det stöd och den kompetensutveckling som du behöver för att ha lönesamtal av hög kvalitet. Ställ krav och se till att du får det stöd du behöver!

Interna stödfunktioner, till exempel en personalavdelning, kan vara till stor nytta. Vid en nyanställning kan de till exempel bistå med kunskap om lönestrukturen internt och på marknaden. De kan ge dig stöd i arbetet med utveckling för individer som inte uppfyller kraven för en normal löneökning.

Möjlighet att diskutera med andra chefer

Många chefer känner sig ensamma i rollen som lönesättare. Även om du som chef har ett uttalat ansvar för lönesättning kan du behöva samtala kring lönepolitik och bedömningsfrågor med din chef och med andra chefskollegor. Det ger er en möjlighet att lära av varandra och kan också leda till att ni kan utveckla er lönepolitik.

Bedöm dina förutsättningar

Sätt ett kryss på linjen

Stämmer inte alls

Stämmer helt

I min verksamhet finns en lönepolicy

Det finns kriterier som jag ska utgå ifrån när jag gör lönebedömningar

Mina medarbetare har fått möjlighet att diskutera lönekriterierna så att de förstår innebörden i dem

Mina befogenheter i lönesättningen är tydliga för mig och medarbetarna

Jag hinner med att genomföra utvecklings- och lönesamtal med mina medarbetare

Jag har fått tillräcklig utbildning för att hantera lönesättning och lönesamtal

Om jag känner mig tveksam i bedömningar finns det någon att diskutera med

Jag kan samtala med mina chefskollegor om lönesättning

Fundera på:
Hur många medarbetare kan en chef ansvara för i er verksamhet?

Fundera på:
Vilket stöd behöver du från personalfunktionen?

Fundera på:
Vilka förutsättningar har du och vilka frågor behöver du driva i din verksamhet?

Lönesamtal och andra samtal

Hur förhåller sig lönesamtalet till de andra samtal som du har med dina medarbetare? En förutsättning för att lönesättningen ska fungera är att du har en dialog med och ger feedback till dina medarbetare under hela året. Vare sig du är nöjd eller inte nöjd med det de presterar så ska du tala om det direkt och inte spara all feedback tills det blir dags att utvärdera och sätta lön.

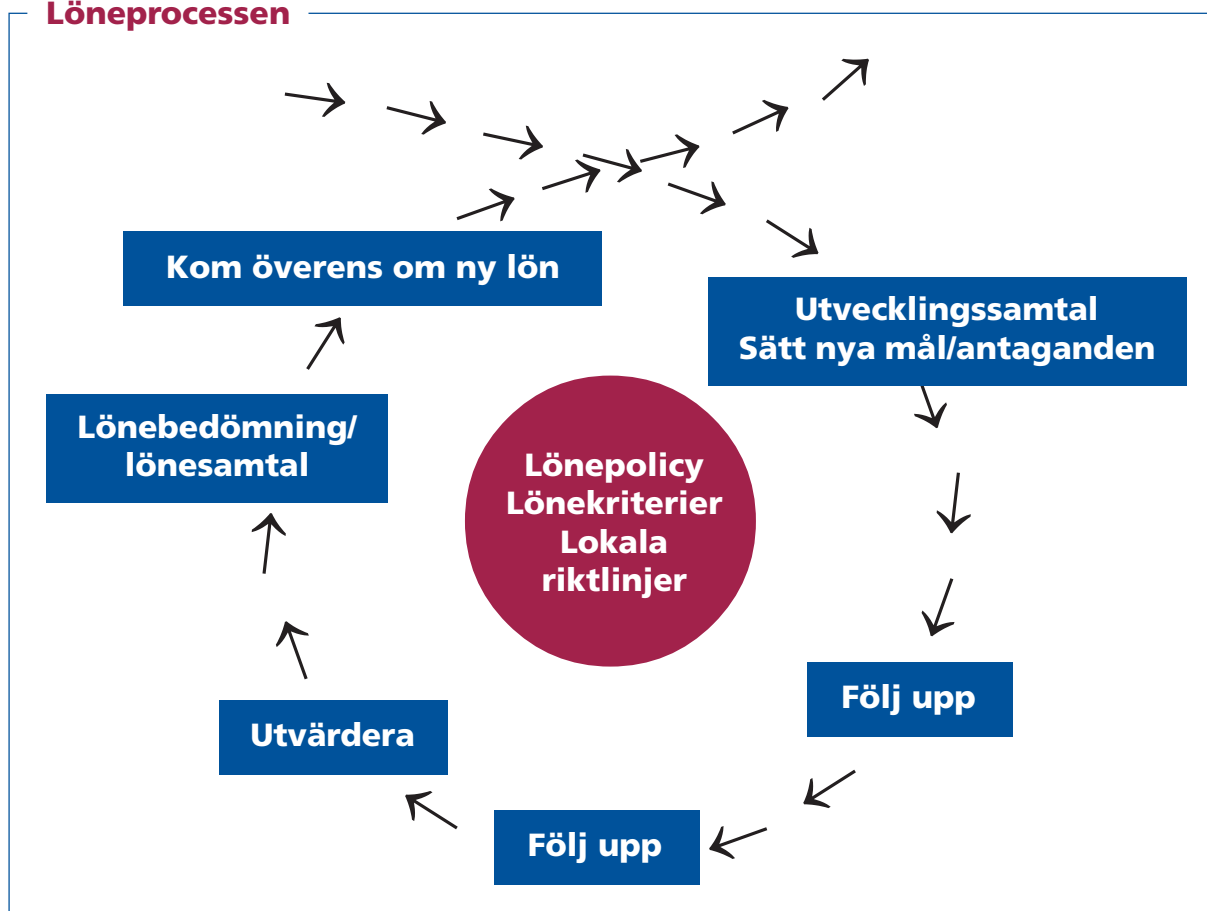
Ju tätare och öppnare dialog ni har under året, desto lättare blir det att komma överens om lönen.

Samtalet där du meddelar ny lön är det sista i en kedja av samtal. Hur processen ser ut skiljer sig mellan olika verksamheter. Ofta är utvecklingssamtalet en naturlig startpunkt och grunden för de andra samtalen. Det är ett framtidsytande samtal, där ni samtalar om utveckling, framtid, kompetens, förutsättningar och prioriterar kompetensutveckling, mål och åtaganden.

Innan du kan presentera en ny lön så kan du ha ett samtal där ni följer upp och utvärderar medarbetarens resultat och prestationer, ett "förberedande lönesamtal".



Löneprocessen



Bedömningen

Vad – uppdrag och ansvar

Ett första steg är att bedöma uppdragets nuvarande krav och arbetsuppgifter och hur väl medarbetarens nuvarande lön speglar uppdraget, ansvaret och liknande befattningar på företaget/marknaden.

Uppdraget eller befattningen har av tradition vägt tungt i lönesättningen. Att byta befattning har varit, ibland det enda, sättet att höja sin lön. Idag ser vi att befattningar blir mer lösliga och tar form av uppdrag eller rollbeskrivningar. Ofta kan medarbetaren själv påverka innehållet utifrån kompetens och intressen. Befattningens innehåll förändras också snabbt, arbetsuppgifter och krav som ställdes för några år sedan är kanske helt inaktuella idag.

Börja med att ringa in **vad uppdraget innebär** i fråga om arbetsuppgifter, ansvar, svårighetsgrad och komplexitet. Ta hjälp av frågorna nedan. Med hjälp av beskrivningen kan du bedöma vad som är ett rimligt löneläge för uppdraget. Gör en bedömning av i vilket ”härad” lönen bör ligga utifrån marknadslöneläget, men också med hänsyn till lönestrukturen i verksamheten.

Bedöm uppdraget:

- Vilka uppgifter och vilket ansvar innebär arbetet?
- Hur har ansvaret och innehållet i uppdraget utvecklats/förändrats under perioden?
- Vilka krav på kompetens ställer det?
- Ställer det speciella krav på personliga egenskaper?
- Hur ser lönerelationerna ut internt i verksamheten?
- Hur lönesätts liknande uppdrag på marknaden?
- Hur svårt är det att rekrytera personer med rätt kompetens för uppdraget?

Hur – kompetens, resultat och prestationer

Nästa del handlar om medarbetaren, **hur väl medarbetaren uppfyller de krav uppdraget ställer**. Fundera på hur medarbetarens kompetensprofil ser ut i relation till uppdraget/befattningen i arbetsgruppen? Här gör du en bedömning av individens hela bidrag i verksamheten. Det innebär mer än det ni har formulerat i mål. Du ska bedöma medarbetarens sammanvägda bidrag i verksamheten, resultat, prestationer och kompetens att hantera olika uppgifter och situationer.

Resultat som ekonomiska mål eller produktionsmål är lätta att sätta och att mäta. Men de räcker inte för att spegla alla aspekter på arbetet. I lönesättningen ska du också fånga upp sådant som inte är direkt mätbart, som kompetens, kvalitet eller beteenden.

För att du ska kunna bedöma medarbetarens kompetens och för att din medarbetare ska ha en rimlig möjlighet att utveckla rätt kompetens måste ni tillsammans definiera vilken kompetens som är viktig – i förhållande till den uppgift som ska lösas. Du måste kunna uttrycka dina förväntningar på ett sätt så att medarbetaren kan förstå.

Bedöm kompetens, resultat och prestationer:

- Vilka styrkor respektive svagheter ser du?
- I vilka situationer tycker du att medarbetaren presterar bra/mindre bra?
- Hur väl har individen uppnått de mål ni satt upp?
- Vilka prestationer har individen gjort?
- Vilken kompetens bidrar individen med?
- Vad har individen i övrigt bidragit med i verksamheten?
- Hur bedömer du medarbetaren utifrån de lönekriterier ni har i verksamheten?
- Hur stor bedömer du att risken är att ”tappa” medarbetaren – och vad blir konsekvenserna?

Vad är kompetens?

Ett sätt att beskriva kompetens är ”en persons förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller en uppgift”. Enkelt uttryckt, förmågan att göra ett bra jobb. Kompetens är något relativt och mycket mer än rena färdkunskaper. Det handlar om att veta, kunna och inte minst att vilja. I kompetens ligger alltså mycket mer än utbildning och erfarenhet, t.ex. sådant som vilja och förmåga att utvecklas, engagemang, attityder, förmåga att samspela med andra.

Fallgropar i bedömningen

Även om du strävar efter att vara saklig och rättvis så påverkas du omedvetet av vissa saker. Här är några fallgropar att se upp med när du bedömer medarbetarna.

Närhet

Det finns en risk att medarbetare som arbetar nära dig får en bättre löneutveckling än andra utan sakliga skäl. Det kan handla om en medarbetare som finns nära dig rent fysiskt, som sitter i rummet intill. Men det kan också handla om en medarbetare som har uppgifter som ligger nära dig, kanske sådant som du själv sysslat med tidigare. Risken är att du ser den personens insatser tydligare än andras.

Spegling av dina egenskaper

Det är vanligt att chefer uppskattar just de egenskaper de själva har. Om du är en idéspruta kanske du har lättare att uppskatta andra som också tycker det är kul med nya idéer. Den som är en duktig administratör uppskattar medarbetare som har ordning och reda.

Smittoeffekten

Ibland kan det finnas en egenskap som påverkar hela bedömningen av personen – en positiv eller negativ egenskap som färgar hela bedömningen. Värderingen av det kan alltså smitta av sig så att helhetsbilden blir felaktig.

Gruppen påverkar

Gruppens status i organisationen kan påverka bedömningen av en individ. Det är inte ovanligt att olika grupper i organisationen har olika status. Risken är då att grupptillhörigheten smittar av sig i bedömningen av individen.

Bekvämlighet

Du gör en utjämning i stället för att bedöma faktiska resultat för att det blir bekvämast och minst diskussioner.

Vältaliga och tysta

En del medarbetare har talets gåva och är duktiga på att marknadsföra sig själva. De är skickliga på att beskriva sin kompetens och sina prestationer. Andra har inte samma förmåga att tala för sig, men kan ha utfört lika bra eller bättre prestationer. Risken är att du inte ser dem. Det är också mycket enklare att göra en tyst medarbetare besviken, eftersom det oftast inte leder till samma konfrontation som när den vältaliga blir missnöjd.

Gamla uppfattningar

Ibland kan det vara svårt att se att en medarbetare förändras. Insatserna och kompetensen kan ha förändrats men du är låst i din gamla uppfattning om personen. Det kan röra sig om både positiva och negativa förändringar.



Lönediskriminering

Arbetsgivaren ska arbeta aktivt för att främja jämställdhet i arbetslivet. Ett krav är att varje år kartlägga och analysera löneskillnader utifrån jämställdhetsperspektivet. Det kan vara du som chef som är ansvarig för att göra en sådan jämställdhetsanalys. Syftet är att upptäcka, åtgärda och förhindra löneskillnader som beror på kön.

När du sätter lön måste du ta hänsyn till jämställdhetslagens regler om könsdiskriminering. Du får inte tillämpa olika löne- eller andra anställningsvillkor för arbeten som betraktas som lika eller likvärdiga. I lagen finns en definition på vad som menas med lika eller likvärdigt arbete. Definitionen innebär att en sammantagen bedömning ska göras av arbetets krav utifrån fyra huvudkriterier;

- Kunskaper och färdigheter
- Ansvar
- Ansträngning
- Arbetsförhållanden

Övrig diskriminering

Det finns ytterligare fyra lagar som innebär att en arbetsgivare inte får missgynna en anställd, till exempel i lönesättning på grund av;

- Etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning
- Funktionshinder
- Sexuell läggning
- Deltidsarbete

Sammanfatta din bedömning

Matcha bedömningen av medarbetaren med kravprofilen för uppdraget och ringa in ett ungefärligt löneförslag. Här kan det vara lämpligt att också göra en avstämning ur diskrimineringssynpunkt och de eventuella åtgärder ni ska vidta enligt er jämställdhetsplan. Stäm också av mot de fallgropar som beskrivs här intill.

Under samtalet

- **Var väl förberedd**

Lönesamtalet kan bli ett samtal som väcker starka känslor. Det är inte ovanligt att din bedömning inte stämmer överens med den bedömning medarbetaren själv gör. Se till att vara väl förberedd inför lönesamtalet. Ju svårare samtalet känns – desto fler förberedelser. Alla samtal går bättre om du har tänkt igenom vad du vill säga. Du ska kunna motivera och beskriva tydligt varför lönen blev som den blev.

- **Gå inte som katten runt het gröt**

Förbered hur du ska inleda samtalet. Börja med att klargöra syftet med samtalet. Lönesamtalet ska handla om lön och den utvärdering som ligger till grund för lönen. Det gör det lättare för dig att inte samtalet far iväg.

- **Stå för din bedömning**

När du bedömer resultat kommer du att väcka känslor. Som chef ska du stå för din bedömning oavsett vilken reaktion du möter. Lyssna, men gå inte in i diskussion. Det är svårt att möta en medarbetares besvikelse. En vanlig reaktion kan vara att din medarbetare ifrågasätter din kompetens som chef och hur väl du är insatt i medarbetarens arbete. Stå för dina åsikter och bedömningar, men respektera att andra inte delar dem.



- **Dras inte med i starka reaktioner**

En rädsla inför lönesamtalet kan vara att inte kunna hantera starka känslor utan att förlora kontrollen över situationen. Förbered dig extra noga inför ett svårt samtal. Om du möts av starka reaktioner, försök att hålla dig lugn och saklig även om du blir arg och besviken. Lyssna på medarbetaren och undvik att prata för mycket själv.

- **Undvik skvaller och prat om andra**

Prata aldrig om andras löner. Lönesamtalet handlar bara om medarbetaren och om dig som chef, inte om andra.

- **Missnöjd medarbetare**

Om medarbetaren är missnöjd kan det vara svårt att försöka prata personen nöjd igen. Ibland kan det vara bättre att följa upp vid ett annat tillfälle och då diskutera på vilka sätt medarbetaren kan höja sin lön.

- **Gör kraven tydliga**

Som chef måste du kunna ge medarbetaren möjligheter för framtiden. Du ska kunna förmedla vad medarbetaren ska uppnå eller förbättra för att få högre lön. Det är förståelsen för vad som kan göras bättre som leder till utveckling. Försök att förmedla ett sammanhang där medarbetarens roll i företaget blir tydlig. Gör kraven konkreta och begripliga.

- **Skriv ner det ni kommer överens om**

Var tydlig med dina förväntningar.

- **Bestäm tid för ev. uppföljning**

Efter samtalet

Vad bör du tänka på efter samtalet?

- Håll överenskommelser
- Dokumentera och se till att båda parter får ta del av vad som har sagts
- Hör av dig, följ upp, kolla hur det går
- Respektera att samtalet är förtroligt

Ge kritik på ett bra sätt

Dialogen kring medarbetarens resultat och kompetens innebär att du ska ge och ta emot både positiva och negativa omdömen. Särskilt negativ kritik kan vara svårt att hantera på ett konstruktivt sätt. Men för att samtalet ska leda till utveckling måste du våga uttrycka känslor och värderingar. Din ärliga kritik ger medarbetaren möjlighet att utvecklas.

En förutsättning för att dialogen ska bli framgångsrik är att ni båda känner till och accepterar hur resultat ska mätas eller bedömas och att det är tydligt vad som påverkar löneutvecklingen.

Här är några tips på hur du kan förbereda dig och vad du kan tänka på när du ska ge eller ta emot konstruktiv kritik:

- Kritik ska vara saklig. Ge konkreta och tydliga exempel på vad du menar
- Kritisera beteende, inte person
- Använd "jag-budskap", jag tycker att...etc
- Förstärk det som är positivt, var ärlig
- När du ger negativ kritik, följ upp med konkreta förslag på åtgärder som kan innebära utveckling och förbättring
- Ställ följdfrågor för att kolla att du uppfattat rätt
- Uppmuntra förslag till förbättringar
- Lyssna aktivt, använd din inlevelseförmåga för att förstå
- Visa intresse och respekt genom att ta dig tid att ställa frågor

Svåra situationer

Hot om att sluta

Vad gör du när en värdefull medarbetare hotar med att sluta på grund av missnöje med den löneökning du erbjuder? Be medarbetaren tänka över saken och ta ett nytt samtal någon dag senare. Det är sällan klokt att övertala en medarbetare att stanna kvar. Den som hotar med att sluta har förmodligen redan börjat ställa in sig på att byta jobb. När personen börjar prata om att säga upp sig så har det redan gått för långt. Ha en öppen dialog med medarbetarna så att du undviker att hamna i den situationen. Har du någon/några medarbetare som du är särskilt rädd om – tala då om att du värdesätter dem. Kort sagt – försök förebygga problemet.

Det finns inga pengar

Det kan vara svårt att hålla motivationen uppe hos duktiga medarbetare när du inte har möjlighet att belöna i pengar. Det viktigaste för dig som chef är att tala om att du ser individens goda prestationer även om du inte kan matcha det lönemässigt!

Det du kan fundera på är om det finns andra sätt att belöna än med pengar. I bedömningen av vad som är attraktiva anställningsvillkor ingår också andra faktorer än de materiella som lön och förmåner. Vikten av andra förmåner och belöningar underskattas ofta. Det finns forskning som pekar på att mindre än 10 % av medarbetarnas tillfredsställelse och motivation förklaras av yttre, pengamässiga belöningar.

Några exempel på värden som har visat sig ha stor betydelse:

- Anställningstrygghet
- Flexibla arbetstider
- Företagskultur
- Utvecklings- och karriärmöjligheter
- Ledarskap
- Möjlighet att påverka

De här värdena är också mycket svårare att kopiera. Det kommer att få stor betydelse i konkurrensen om arbetskraft när det blir extra viktigt att kunna erbjuda något unikt.

Krasst kan man säga att det för arbetsgivaren är mycket billigare och mer effektivt att arbeta med andra värden än de materiella. Men det kräver mer precision eftersom medarbetarna motiveras av helt olika saker. Vi har olika syn på vad som är en förmån eller belöning, ofta beroende på var vi befinner oss i livet. Det går inte att säga vad som är bra eller dåligt för en enskild individ. Det beror t.ex. på arbetssituation, familjesituation, karriärinriktning och lönenivå. Småbarnsföräldern som har fullt sjå med att få ihop arbete och familjeliv värdesätter förmodligen större flexibilitet i arbetstider. En ung, ensamstående karriärist kanske prioriterar större inflytande, utbildning eller att arbeta med vissa uppgifter. Möjligheter till utveckling och intressanta arbetsuppgifter är ofta väldigt viktigt för den som är ny i arbetslivet.

Lär känna personliga värderingar

Som chef är det omöjligt att gissa vad som är belöning för varje individ. Det du bör göra är att ta upp en dialog med din medarbetare om vad som kan vara av intresse för just henne eller honom.

Att sätta lön

Att sätta lön innebär att du ska bedöma, värdera och kunna förklara för dina medarbetare hur du resonerat. Du ska kunna motivera på vilka grunder du sätter lönen och vad medarbetaren kan göra för att påverka sin löneutveckling.

I den här skriften får du vägledning inför lönesättningen.



Besöksadress kansli: Norrlandsgatan 15 D
Postadress: Box 7835, 103 98 Stockholm • Telefon: 08-698 58 00
Fax: 08-698 59 00 • info@bygg.org • www.bygg.org



Besöksadress: S:t Eriksgatan 26
Postadress: Box 12069, 102 22 Stockholm • Telefon: 08-598 99 000
Fax: 08-598 99 010 • ledarna@ledarna.se • www.ledarna.se