

Lönekartläggning i praktiken

SMÅKPROV

– ett exempel från Allecti HR

Om Lönekartläggning i praktiken – ett exempel

Det här är en guide som tar dig igenom varje steg i lönekartläggningen genom ett praktiskt exempel. Den beskriver kartläggningen i ett fiktivt företag som Allecti HR har använt som pedagogiskt exempel i ett antal utbildningar och workshops. Tanken är att tydliggöra vad Lönekartläggning är och hur du rent praktiskt kan tackla de frågor och hinder du ställs inför som lönekartläggare.

Exempelfallet är konstruerat för att göra kartläggningen begriplig och momenten tydliga. Det täcker in de flesta vanliga uppgifterna en lönekartläggare har att hantera, samt några av de lite lurigare problemen. Det finns förstås mängder av svårigheter en lönekartläggare kan ställas inför som inte går att få med i en guide som gör anspråk på att vara översiktlig och begriplig. Men som tur är finns det hjälp att få för den som kör fast i en verklig kartläggning. Hör av dig till en konsult som kan lönekartläggning, till exempel till oss på Allecti HR! Vi finns att nå på info@allecti.se.

Men läs gärna den här guiden först!

Moment som ingår

De moment vi går igenom i den här guiden är följande:

- Det som inte ingår i guiden!
- Vårt exempel företag
- Samverkan
- Analys av förmåner och policy
- Skapa överblick
- Indelning i arbeten
- Arbetsvärdering
- Uppgifter från Lönesystemet
- Analys "lika arbete"
- Analys "likvärdigt arbete" och hierarkisk analys
- Undersökning av upptäckta skillnader
- Slutsatser och handlingsplan
- Dokumentation

OBS! Det här är ett smakprov som endast innehåller utdrag från originaldokumentet

Vårt exempelföretag

Vårt exempelföretag är ett relativt litet företag med totalt 37 medarbetare plus VD. Det är ett utbildningsföretag, mer precist inriktat mot säljutbildningar och är snarast att betrakta som stort i sin nisch.

Låt oss säga att de heter Care of Sales AB. Det går bra för Care of Sales. De växer, har etablerat sig på två orter: Malmö och Sundsvall och anställer medarbetare i alla slags roller. Utöver de 37 tillsvidareanställda medarbetarna, har ett par personer har tillfälliga anställningar som kursledare när det behövs.

Fyra personer ingår i **ledningen**: 1 VD (kvinna), 1 ekonomichef (man), 1 chef för sälj och marknad (man) och en utbildningschef (kvinna)

I **administrationen** arbetar sex personer: 1 redovisningsansvarig (kvinna), 1 löneadministratör/redovisningsekonom (kvinna), 1 ekonomiassistent (kvinna), 1 ekonomiassistent/receptionist, (kvinna), 1 receptionist (kvinna) och en IT-support (man)

I den största gruppen, **utbildning**, hittar vi 24 personer, 13 kvinnor och 9 män. Det är lärare, kursansvariga, kursledare och utbildningskoordinatorer.

I **säljavdelningen** återfinns 4 personer: 1 innesäljare (man), 1 innesäljare/content manager (kvinna) och två Key Account Managers (1 kvinna och 1 man).

De yrkesroller som används ovan är de som står i varje persons anställningsavtal och även i lönesystemet.

OBS! Det här är ett smakprov som endast innehåller utdrag från originaldokumentet

Skaffa överblick

Innan arbetet med värderingar och analyser börjar, kan det vara klokt att skaffa en överblick över eventuellt kollektivavtal, företagets lönepolicy och lönekriterier, samt över alla medarbetares roller.

Policyer och riktlinjer

Care of Sales har en lönepolicy och hyggligt etablerade rutiner för lönerevision, men inte något kollektivavtal. Företag med kollektivavtal har oftast också ett tillhörande lönebildningsavtal. Det är inte ovanligt att de innehåller skrivningar om individuell lön och övergripande lönekriterier. I en lönekartläggning har det betydelse på flera sätt: dels genom att individuell lönesättning sätter en gräns för hur stor del av lönen som beror på rollen och den värdering vi tilldelar rollen inför lönekartläggningen och dels genom att kartläggningen kan vara ett fantastiskt tillfälle att kontrollera hur väl vi följer riktlinjerna i lönebildningsavtalet.

Exempelföretagets anställda i en enkel tabell

Vi börjar med att skaffa oss en överblick över de roller vi beskrev i första momentet. Den hjälper oss i arbetet med att få fram en korrekt gruppindelning inför vår lönekartläggning.

| Roll | Antal | Kvinnor/män |
|--------------------------------------|-------|-------------|
| VD | 1 | 1/0 |
| Ekonomichef | 1 | 0/1 |
| Sälj-marknadschef | 1 | 0/1 |
| Utbildningschef | 1 | 1/0 |
| Redovisningsansvarig | 1 | 1/0 |
| Löneadministratör/redovisningsekonom | 1 | 1/0 |
| Ekonomiassistent | 2 | 2/0 |
| Receptionist | 1 | 1/0 |
| IT-support | 1 | 0/1 |
| Utbildare (Lärare/kursledare m.fl) | 21 | 10/11 |
| Utbildningskoordinator | 3 | 3/0 |
| Innesälj | 2 | 1/1 |
| KAM | 2 | 1/1 |

Indelning i "arbeten"

En van lönekartläggare ser brister i ovanstående tabell. Har alla lärare/utbildare samma arbete? Eller de båda ekonomiassistenterna? Eller innesäljarna? Vi har sett att de har olika befattningar i sina anställningsavtal – se uppräknigen i Moment 1 "Vårt exemplarföretag" – där det finns flera exempel på att personer har dubbla roller. Till exempel ekonomiassistent/receptionist, innesäljare/Content Manager. Men vi vet ännu inte om det betyder att de har olika "arbeten" eller samma i lagens mening. Vi återkommer till detta

OBS! Det här är ett smakprov som endast innehåller utdrag från originaldokumentet

Hur hanterar vi dubbla roller, forts.

Ekonomiassistent/receptionist

Säg att vi kommer fram till att den ekonomiassistent som också arbetar i receptionen arbetar ungefär lika mycket med båda. Personen håller på att lära sig redovisning och kan inte sägas uppfylla kraven på en ekonomiassistent ännu.

Då räknar vi lämpligen den personen som en receptionist som dessutom arbetar med ekonomi. Ett byte av kategori helt enkelt. Vi ändrar i vår tabell:

Från:

| | | |
|------------------|---|-----|
| Ekonomiassistent | 2 | 2/0 |
| Receptionist | 1 | 1/0 |

Till

| | | |
|------------------|---|-----|
| Ekonomiassistent | 1 | 1/0 |
| Receptionist | 2 | 2/0 |

Innesäljare/Content Manager

Vi gör samma övning med innesäljaren. Låt oss säga att vi kommer fram till att "Content Management"-delen av arbetet endast utgör en liten del av arbetet. Då blir det enklast att låta personen som dubblar stå kvar i den rollen.

Risker och problem i hanteringen av dubbla roller

Det finns risker och problem med att inta den pragmatiska syn på dubbla roller som vi förespråkar här. Om en person har arbetsuppgifter som skiljer sig från dem en kollega har, rör det sig inte om "lika arbete" enligt DO:s sätt att definiera det.

Det DO framför allt vill undvika genom sin snäva definition, är att vi motiverar löneskillnader mellan personer med samma arbete med att de egentligen inte har samma arbete. Det kan förfela det viktigaste syftet med lönekartläggningen: att löneskillnader mellan olika arbeten ska vara sakligt motiverade på de grunder som anges i lagen. Om vi definierar "lika arbeten" alltför brett, kommer alla skillnader att bero på individuella löner. Jämförelserna mellan grupper blir inte av.

Å andra sidan – om våra "grupper" består av en eller ett par personer - kommer jämförelser av medianlöner mellan grupper att vara ett mycket trubbigt instrument för jämförelser. De kommer att bero helt på var någonstans på löneskalan för det aktuella arbetet de enskilda personerna befinner sig. Med andra ord kommer vi hur som helst att behöva gå in och kontrollera om de enskilda personernas lönenivåer är korrekta.

Det finns lönekartläggningskonsulter som förespråkar en strikt indelning i roller, med ungefär samma argument som får oss att förespråka den pragmatiska hållningen: eftersom det ändå kommer att bli fråga om jämförelser av individuella löner, kan vi lika gärna hålla indelningen strikt.

Vilka val ni än träffar, se till att dokumentera era resonemang.

OBS! Det här är ett smakprov som endast innehåller utdrag från originaldokumentet

Lönekartläggning i praktiken – Moment 6

Utbildare/Lärare/kursledare

Care of Sales största yrkesgrupp: utbildarna, har olika befattningar i sina anställningsavtal. Traditionellt har de som haft tillsvidareanställningar kallats utbildare eller lärare, medan de som visstidsanställts för enskilda utbildningsuppdrag kallats "kursledare".

Genom åren har detta luckrats upp och företaget har heltidsanställda "kursledare" samtidigt som ett antal visstidsanställda kallats "lärare". Vilken befattning som använts har berott på många saker, men inte minst på att man inte använt standardiserade mallar för anställningsavtalen.

Det här betyder att vi inte kan använda befattningarna som grund för indelning i "arbeten". Vi måste se till vilka roller som finns alldeles oavsett vad de råkar kallas.

Det kan vara frestande att dra enkla slutsatser baserade på svepande beskrivningar om att de anställda lärarna har ett större ansvar för utbildningarnas utformning, medan de tillfälligt anställda har att genomföra utbildningarna enligt det upplägg som redan finns. Det är ett mindre kvalificerat arbete än att ta fram de utbildningar och undervisningsmaterial som används.

Men vi kan inte nöja oss med svepande resonemang. Det finns en risk att de tillfälligt anställda får en alltför schablonmässig värdering om vi inte undersöker hur det faktiskt förhåller sig.

Som tur är har den nye utbildningschefen koll på hur det egentligen ligger till. Det visare sig att det är sant att de tillfälligt anställda genomför utbildningar som redan finns framtagna. Men detsamma kan sägas om de flesta av de tillsvidareanställda. Endast några av utbildarna har till uppgift att ta fram utbildningarna. Det har dessutom förekommit att visstidsanställda har anställts för att ta fram och hålla en ny utbildning.

Utbildningschefen hjälper oss med kategoriseringen av utbildarna och pekar ut 5 personer med ansvar för att ta utveckla utbildningar. Vi väljer att kalla dem "programansvariga". En benämning som faktiskt visar sig ha använts internt ett tag, helt informellt.

Vi ändrar.

Från

| | | |
|------------------------------------|----|-------|
| Utbildare (Lärare/kursledare m.fl) | 21 | 10/11 |
|------------------------------------|----|-------|

Till:

| | | |
|------------------------------------|----|-----|
| Utbildare (Lärare/kursledare m.fl) | 16 | 8/8 |
| Programansvariga lärare | 5 | 2/3 |

Lönekartläggning i praktiken – Moment 6

Då är vi klara med gruppindelningen och har en ny fin lista:

| Roll | Antal | Kvinnor/män |
|--------------------------------------|--------------|--------------------|
| VD | 1 | 1/0 |
| Ekonomichef | 1 | 0/1 |
| Sälj-marknadschef | 1 | 0/1 |
| Utbildningschef | 1 | 1/0 |
| Redovisningsansvarig | 1 | 1/0 |
| Löneadministratör/redovisningsekonom | 1 | 1/0 |
| Ekonomiassistent | 1 | 1/0 |
| Receptionist | 2 | 2/0 |
| IT-support | 1 | 0/1 |
| Utbildare (Lärare/kursledare m.fl) | 16 | 8/8 |
| Programansvariga lärare. | 5 | 2/3 |
| Utbildningskoordinator | 3 | 3/0 |
| Innesälj | 2 | 1/1 |
| KAM | 2 | 1/1 |

Vi har givetvis inte glömt att notera alla resonemang som lett fram till den här uppdelningen. Det är praktiskt om vi vill revidera något i framtiden, eller om vi märker att indelningen innebär problem i vår lönekartläggning.

Likvärdigt arbete

Analysen av skillnaderna mellan likvärdiga arbeten är tekniskt enkel. Principiellt och lönestrategiskt är det betydligt mer komplicerat. Det är kravet på analys av likvärdiga arbeten som ligger bakom att vi behöver göra en arbetsvärdering. Lagstiftaren vill att löneskillnader inte bara mellan individer utan också mellan olika arbeten ska vara sakligt motiverade. Anledningen är att vi ska hjälpa till att jämna ut lönenivåerna mellan kvinnligt dominerade yrken och manliga.

Översatt till Diskrimineringslagens krav på lönekartläggning ska löneskillnader mellan kvinnligt dominerade arbeten och manligt dominerade arbeten på just vår arbetsplats vara sakligt motiverade.

Tanken är att vi ska ange hur vi värdesätter olika arbeten hos oss och att lönenivåerna sedan följer denna värdering. Alltså att arbeten som får samma nivå i vår arbetsvärdering ska ha samma lön. Har de inte samma lön, är lagens utgångspunkt att skillnaden måste elimineras.

Vi kan argumentera för att det är de individuella löneskillnaderna som gör att grupperna hamnar olika och att det finns bra förklaringar till de individuella lönerna. Särskilt för små grupper kan det vara ett högst giltigt argument. Om det stämmer. Men vi kan alltså inte hänvisa till olika befattningars generella löneläge som förklaring till våra skillnader.

Vi *kan* använda marknadslöneläge som förklaring, men inte genom svepande hänvisningar till statistiska jämförelser. Att ett yrke normalt ger högre lön är inte ett argument för vår löneskillnad. Möjligen kan svårigheten att rekrytera till en lägre lön vara ett argument, men det argumentet måste styrkas.

Det här kan inte betonas med tillräckligt eftertryck, eftersom det är grunden till hela lönekartläggningen. Vår arbetsvärdering, inte de gängse föreställningarna om kvinnoyrkens värde, ska vara styrande för våra medarbetares löner.

Allt det här kan du läsa mer om i ”Grunderna i lönekartläggning” som ingår i flera av våra tjänstepaket gällande lönekartläggning. Annars kan du alltid rekvirera den av oss på info@allecti.se

Här och nu nöjer vi oss med att konstatera att Care of Sales har 7 kvinnodominerade befattningar utöver VD:n och att lönenivån för de befattningarna ska jämföras med övriga befattningar som tilldelats samma värdering.

OBS! Det här är ett smakprov som endast innehåller utdrag från originaldokumentet

Lönekartläggning i praktiken – Moment 10

Vi tar fram vår tabell på nytt och markerar med orange vilka grupper som är kvinnodominerade:

| Roll | Kvinnor/Män | Kvinnodominerad | Medianlön | Värdering |
|-------------------------|-------------|-----------------|-----------|-----------|
| Ekonomichef | 0/1 | Nej | 85000 | 800 |
| Sälj-marknadschef | 0/1 | Nej | 74000 | 700 |
| Utbildningschef | 1/0 | Ja | 72000 | 700 |
| Programansvariga lärare | 3/2 | Ja | 57000 | 600 |
| Utbildare | 8/8 | Nej | 46925 | 500 |
| Redovisningsansvarig | 1/0 | Ja | 46480 | 500 |
| KAM | 1/1 | Nej | 50310 | 450 |
| Löneadministratör | 1/0 | Ja | 43800 | 400 |
| IT-support | 0/1 | Nej | 34180 | 350 |
| Utbildningskoordinator | 3/0 | Ja | 32940 | 300 |
| Innesälj | 1/1 | Nej | 33046 | 300 |
| Ekonomiassistent | 1/0 | Ja | 27013 | 200 |
| Receptionist | 2/0 | Ja | 25881 | 200 |

Som vi kan se är det bara två av de kvinnodominerade grupperna, utbildningschef respektive redovisningsansvarig, som har icke kvinnodominerade grupper med samma värderingsnivå att jämföra med. Så låt oss göra det:

Värderingsnivå 700

| | Lägst | Median | Högst |
|------------------------|-------|--------|-------|
| Utbildningschef | i.u | 72000 | i.u |
| Sälj- och marknadschef | i.u | 74000 | i.u |
| Kvot Kv/Män | | 97% | |

Värderingsnivå 500

| | Lägst | Median | Högst |
|--------------------|-------|--------|-------|
| Redovisningsekonom | i.u | 46480 | i.u |
| Utbildare | 45500 | 46925 | 50000 |
| Kvot Kv/Män | | 99% | |

Den uppmärksamme vet vad vi gör med de här jämförelsetalen. Vi går till cheferna och frågar om respektive lönenivåer är korrekta. Det spelar ingen roll om vi anser att 97% och 99% är så lika det kan bli – vi måste undersöka skillnaderna.

Tänk så här: lagstiftaren menar att utgångspunkten är att lika värden ska ge lika lön. Därför måste varje skillnad kunna motiveras lika precist som skillnaderna inom en grupp.

Värderingsnivå 700

VD:n bör ganska enkelt kunna svara på om löneskillnaden mellan utbildningschefen och sälj- och marknadschefen är sakligt motiverad. Se bara upp för motiveringar som liknar arbetsvärderande motiveringar, till exempel:

”Sälj- och marknadschef är en mycket mer central roll för oss. Vi klarade oss utan utbildningschef till alldeles nyligen, men vi hade inte klarat oss utan säljchef en minut”.

Om detta är VD:ns motivering, så borde det synas i arbetsvärderingen. Det VD:n ger uttryck för är just värdet av själva rollen, oavsett vem som innehar den. Man kan inte tilldela två roller samma värderingsnivå och sedan motivera en löneskillnad med att den ena rollen är viktigare. Det borde avspeglas i värderingen. Vare sig värderingen skett med någon av våra förenklade metoder eller med en fullskalig faktorbaserad värdering, kunde absolut betydelsen för företaget ha kunnat vara med.

Kanske under begreppet ”ansvar”. Eller som en nytt, helt eget omdöme.

Värderingsnivå 500

När det gäller den redovisningsansvarige jämfört med utbildarna, hamnar lönerna egentligen egendomligt nära varandra. Jag hade som konsult inte protesterat mot att analysen avbröts där. Allt ser OK ut. Men, varför inte leka djävulens advokat och se om jämförelsen ändå säger oss något. Är det någon av befattningarna som är svår att anställa till? Har svårigheten att rekrytera påverkat lönenivån för någon grupp? Det här är särskilt viktigt om vi använder marknadslön/svårigheter att hitta medarbetare som en förklaring till skillnader mellan andra grupper. Då bör vi kontrollera att det fungerar på samma sätt med alla tjänster det är svårt att rekrytera till.

Vi kan också gräva lite i att den redovisningsansvarige hamnar 1000 kronor över den lägsta lönen bland utbildarna istället för i det övre spannet. Är det rimligt, rätt, riktigt och sakligt motiverat?

När vi fått svar på de här frågorna, kan vi med gott samvete ge oss.