



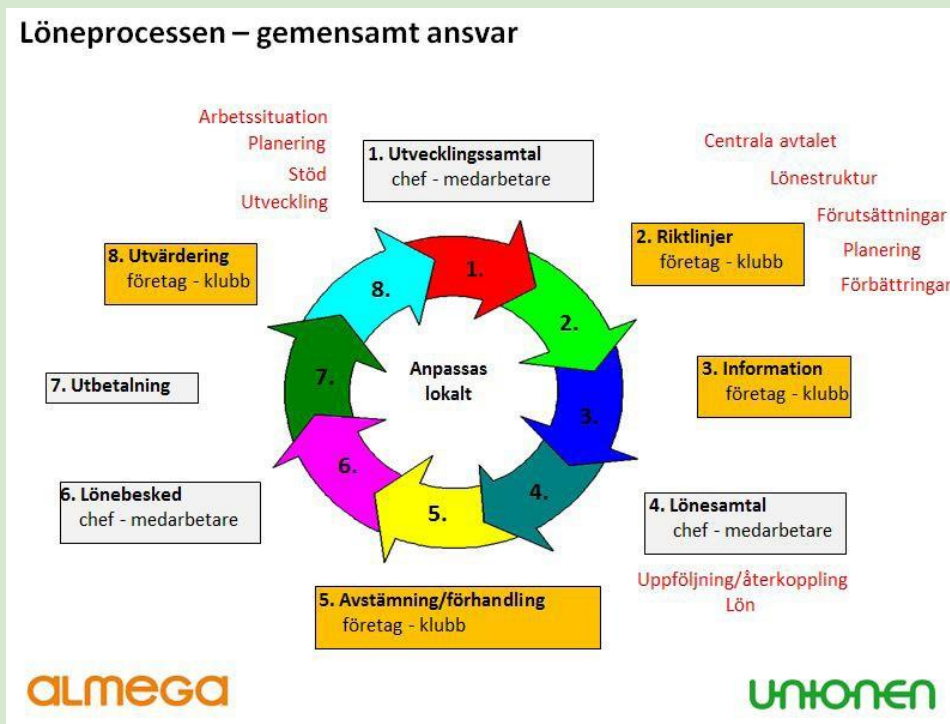
Stödmaterial inför lönerrevision

Revision&Konsult

Almega Tjänsteföretagen - Unionen

ALMEGA

UNIONEN



Löneprocessen – gemensamt ansvar

Enligt löneavtalet för tjänstemän mellan Almega Tjänsteföretagen och Unionen ska lönen sättas individuellt i en löneprocess. Almega Tjänsteföretagen och Unionen har gemensamt tagit fram denna vägledning för att ge ett exempel på hur löneavtalet kan tillämpas och hur den årliga löneprocessen kan utformas. Varje företag är unikt. Därför är det viktigt att löneprocessen anpassas till de förutsättningar som gäller på varje företag. Löneavtalet innehåller regler för hur löneprocessen och lönesättningen ska gå till.

Om facklig representation saknas på arbetsplatsen

Där lokal Unionenrepresentant (Unionenklubb eller Arbetsplatsombud) saknas utgör Unionens regionala ombudsmän lokal part. Vid dessa arbetsplatser kommer tillämpningen av löneavtalet att skilja sig från processen på arbetsplatser där arbetsgivare och förtroendevalda samverkar kontinuerligt. Utvecklingssamtalet och lönesamtalet kommer här att vara de centrala delarna i löneprocessen. Arbetsgivaren lämnar här förslag till löneökningar i lönesamtalen (se tidpunkter i löneavtalets förhandlingsordning) och om medlemmarna så begär, förhandlar arbetsgivaren och regionen om löneökningarna. I denna situation kommer steg 2 (Riktlinjer) att infalla efter lönesamtalen. För att lönesättningen ska ske så smidigt som möjligt är det lämpligt att arbetsgivaren inför löneförhandlingen med regionen förbereder underlag i form av löneuppgifter, lönestruktur, lönepolicy och lönekriterier.

Om inte Unionen begär förhandling om lönerna motiveras och utbetalas de i lönesamtalen föreslagna nya lönerna.

1. Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet bör hållas en kort tid efter att medarbetarens nya lön meddelats. Avsikten med samtalet är att lönesättande chef och medarbetare tillsammans blickar framåt och tydliggör sina förväntningar på varandra och vad som är viktigt att tänka på det kommande året. Från lönesamtalet som hållits inför löneförhandlingarna ska dokumentation finnas som beskriver medarbetarens arbetsinsats det gångna året. Dokumentationen kan användas som utgångspunkt för utvecklingssamtalet.

Det är viktigt att både chef och medarbetare förbereder sig inför samtalet och att tillräcklig tid avsätts för genomförandet. För att medarbetaren ska veta vad som är viktigt att fokusera på beskriver lämpligen chefen företagets behov av kompetens på kort och lång sikt samt vilka faktorer som påverkar lönesättningen. Medarbetaren beskriver sina önskemål om utveckling i arbetet. Tillsammans diskuterar de vilka mål som ska ställas upp för den kommande perioden och vilken eventuell kompetensutveckling som behövs. Frågor om trivsel och arbetsmiljö är också viktigt att ta upp. För att säkerställa kvalitet på samtalet och förenkla uppföljningen bör överenskomna mål, kompetensutvecklingsinsatser och uppföljningsplan dokumenteras på lämpligt sätt. Checklista för utvecklingssamtal, se Bilaga 1.

2. Riktlinjer för lönearbetet

I detta arbete lägger företaget och klubben grunden för hela lönearbetet. Ju mer kraft som läggs på detta arbete desto bättre kommer hela löneprocessen att fungera och lönebildningen kan utgöra en viktig faktor i utveckling och utförande av företagets verksamhet.

Det centrala löneavtalet

I planeringen går de lokala parterna gemensamt igenom det centrala löneavtalets olika delar.

Förutsättningar

Till förutsättningarna hör situationen inom branschen, framtidsutsikter, ekonomiska resultat, marknadsförutsättningar, behov av investeringar i verksamheten, utrymme för löneökningar och teknisk utveckling m.m.

Lönepolicy

Lönepolicyn är ett styrinstrument för att nå uppsatta mål och utveckla verksamheten. Den ska fokusera på uppnådda resultat genom att belöna måluppfyllelse och arbetsinsatser som bidrar till att förbättra verksamheten.

Lönepolicyn visar hur lönerna bestäms och hur medarbetaren genom att uppnå sina mål kan påverka sin lön.

Syftet med lönepolicyn är att visa på sambandet mellan företagets affärsidé, övergripande mål och framgångsfaktorer och den enskilde medarbetarens lön.

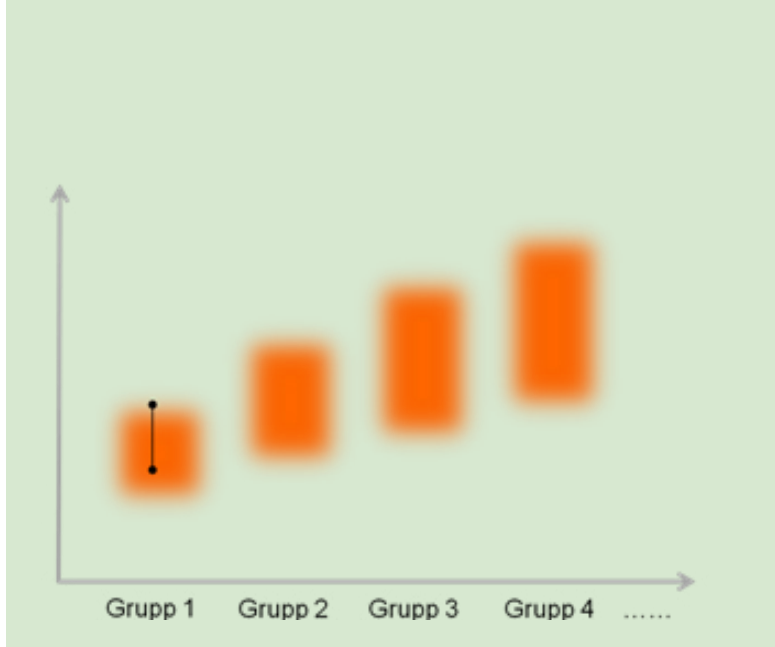
Checklista för lönepolicy, Bilaga 2.

Lönestruktur

För att underlätta lönearbetet är det värdefullt att ha en gemensam syn på hur en önskvärd lönestruktur ska se ut i företaget. Denna kan utgöra en bild av inom vilka tänkta intervaller lönerna bör ligga för olika kategorier i företaget. Ur lönestrukturen kan tänkta lönekarriärer tas fram. Lönestrukturen svarar på frågan vilka medarbetare som ska kunna påverka sin lön på ett likartat sätt. Det underlättar fastställande av löner när nyrekryteringar är aktuella och förhandlingarna om hur befintliga löner bör utvecklas.

När ni bygger upp en bild av en önskad lönestruktur är det lämpligt att börja med definition av olika grupperingar av befattningar som är relevanta för det egna företaget t ex. skatteavdelningen, revision, teknisk support. Alternativt kan ni utgå från olika befattningstyper såsom chefer, redovisningskonsulter, administratörer, revisorer m fl.

Framtagandet av önskvärd lönestruktur handlar inte om enskilda individers löner och säger inget om hur



stor löneökning bör vara för enskilda medarbetare. När den önskvärda lönestrukturen är upprättad är det dags att jämföra denna med aktuell lönestruktur. Eventuella avvikelser från den önskade strukturen kan därvid uppmärksammas och över tid korrigeras vid kommande löneförhandlingar. Lokala parter behöver komma överens om hur denna information hanteras.

Lönekriterier

För att lönesättande chefer och medarbetare ska få en tydlig bild av vilka faktorer i arbetet som är viktiga för att understödja verksamheten och som ska bedömas när löneökning för varje medarbetare ska fastställas, är det viktigt att dessa tas fram och tydliggörs. Lönekriterierna bestäms utifrån lönepolicyn. Olika lönekriterier kan vara olika viktiga och ges olika stor betydelse. Exempel på lönekriterier kan vara kompetens, engagemang, måluppfyllelse, ansvar.

Planering

De lokala parterna planerar gemensamt lönearbetet i tid och innehåll. En tydlig planering behövs för att hela löneprocessen ska fungera bra och att alla inblandade ska veta vad som ska göras och när.

3. Information

Lokala parter informerar lönesättande chefer och medarbetare om tidsplan för årets lönerrevision. Gemensam information ökar både tilltro och förståelsen för löneprocessen. Ju tydligare denna information är desto bättre.

Informationen bör innehålla;

- Datum när uppgifter ska utföras och vara klara
- Relevanta lönekriterier
- Stödmaterial för utvecklingssamtal och lönesamtal
- Löneavtalets innehåll

4. Lönesamtal

Detta samtal hålls mellan lönesättande chef och medarbetare. Här diskuteras främst hur arbetet gått sedan utvecklingssamtalet hölls. Dokumentationen från detta utgör underlag för samtalet. Vidare diskuteras medarbetarens lön i förhållande till företagets lönepolicy och bedömning av uppfyllelse av lönesättningskriterierna. Samtalet, företagets och medarbetarens tankar om aktuell och önskad position i lönestrukturen utgör ett stöd för lönesättande chef att göra en saklig bedömning av medarbetarens arbetsinsats. Medarbetaren får också möjlighet att ge sin bild av hur arbetet gått och vilka förutsättningar som kan förbättras. Det är viktigt att både chef och medarbetare förbereder sig inför samtalet och att tillräcklig tid avsätts för genomförandet. Möjligheten för chefen att föreslå rätt lön för medarbetaren ökar om underlaget för samtalet är bra och om båda är öppna och ärliga.

Lönekriteriernas koppling till lön, se Bilaga 3.

5. Löneförhandling / Avstämning

Arbetsgivaren och klubbens löneförhandlare träffas efter att lönesamtalen är genomförda, för att slutföra årets löneförhandlingar. Målsättningen är att komma överens om nya löner för samtliga medlemmar och att uppnå den struktur på lönerna inom företaget som är önskvärd. Ju bättre man lyckats med förberedelser och instruktioner till lönesättande chefer och medarbetare desto lättare är det att komma överens om de nya lönerna. När parterna kommit överens om de nya lönerna så är det viktigt att både arbetsgivaren och klubben tar ansvar för resultatet. Detta skapar förutsättningar för en bredare acceptans och tilltro till löneprocessen. Lyckas inte parterna komma överens är det slutligen arbetsgivaren som beslutar om de nya lönerna.

Åtgärdsplan

Löneavtalen har ingen garanterad löneökning för varje s.k. individgaranti för varje medlem uttryckt i kronor. Istället innehåller löneavtalet en hantering innebärande att om lokala parter endast kan motivera en märkbart lägre löneökning (än för andra medarbetare som gjort ett fullgott arbete) till uppvisar tillräcklig prestation eller inte når uppsatta mål, ska åtgärdsplan tas fram i samarbete med den berörda medarbetaren. Denna hantering kan vara aktuell undantagsvis när någon medarbetare av en eller annan anledning inte uppvisar tillräcklig prestation och därmed inte når uppsatta mål. Då bör man ställa sig frågan - vad kan vi göra för att hjälpa dig att göra en bra arbetsinsats igen? Åtgärdsplanen ska upprättas skriftligen och följas upp kontinuerligt. Åtgärderna i planen

skall syfta till att berörd medarbetare framgent ska kunna ges förutsättningar för en positiv löneutveckling.

För att åtgärdsplan ska kunna upprättas två år i följd måste arbetsgivaren först begära förhandling med lokal facklig organisation.

Exempel på åtgärdsplan Bilaga 4.

6. Besked om ny lön (lönemotivering)

Efter att de nya lönerna fastställts meddelar och motiverar chefen medarbetarens nya lön i ett särskilt samtal. Det är naturligt att motiveringen är kopplad till det utvecklings- och lönesamtal som chef och medarbetare har haft.

7. Utbetalning av ny lön

När lönebeskeden lämnats betalas de nya lönerna ut.

8. Utvärdering av löneprocessen

Arbetsgivaren och klubben träffas en kort tid efter att nya lönerna är klara för att utvärdera löneprocessen. Parterna går helt enkelt igenom och noterar vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra samt hur man förbättrar löneprocessen inför nästa löneår. Det är viktigt och värdefullt att se till och få återkoppling ifrån berörda dvs. medarbetarna, lönesättande chefer samt förhandlade parter.

Lönekonsultation.

Om lokala parter kört fast under löneprocessen kan Almega Tjänsteföretagen och Unionen ställa upp och bidra med en lönekonsultation. Detta kan gemensamt begäras när som helst under processen. Klubben kontaktar Unionen och arbetsgivaren Almega Tjänsteföretagen. Centrala parterna kommer då tillsammans ut och lyssnar in vilka problem som uppstått och försöker bidra till fortsatt bra löneprocess genom tips och råd. Lönekonsultation är inte någon förhandling utan en gemensam hjälp för att de lokala parterna ska komma vidare. Om detta inte löser problemen finns alltid möjlighet för endera av de lokala parterna att begära central förhandling. Detta kan vara aktuellt om någon anser att den andra parten inte följer löneavtalet.

Checklista inför utvecklingssamtalet

Här är några punkter som chef och medarbetare kan utgå från vid förberedelserna. Självklart lägger ni till och drar ifrån utifrån hur det passar er.

Tillbakablick

- Uppföljning från tidigare samtal
- Förändring av ansvar, arbetsuppgifter eller arbetsinnehåll
- Vad har gått bra? Vad har gått mindre bra?
- Vad har du lärt dig?

Framtiden

- Mål? Egna planer?
- Ömsesidiga förväntningar?
- Krav? Svårigheter? Utmaningar?
- Behov av kompetensutveckling på kort och långsikt.

Allmän trivsel

- Stämning i arbetsgruppen? Samarbete?
- Vad behöver förbättras?
- Din återkoppling till chefen
- Vad fungerar bra i samarbetet? Vad fungerar mindre bra?
- Hur kan var och en bidra?

Arbetsmiljö

- Bra/dåligt? Stress? Delaktighet?
- Vad kan förbättras? Hur?

Uppföljning

Samtalet bör avslutas med att ni gör en individuell utvecklingsplan för medarbetaren och en överenskommelse om hur ni ska följa upp planen.

Glöm inte att följa upp och genomföra vad ni har kommit överens om. Avsätt tid och planera in kompetensutveckling.

Checklista för att ta fram en lönepolicy

Lönepolicyn visar på sambandet mellan företagets affärsidé, framgångsfaktorer och medarbetarens lön. Denna checklista syftar till att underlätta arbetet att ta fram en lönepolicy.

1. Vilken är vår affärsidé och våra övergripande mål?

2. Vilka är våra framgångsfaktorer?

3. Vilka krav ställer framgångsfaktorerna på medarbetarna?

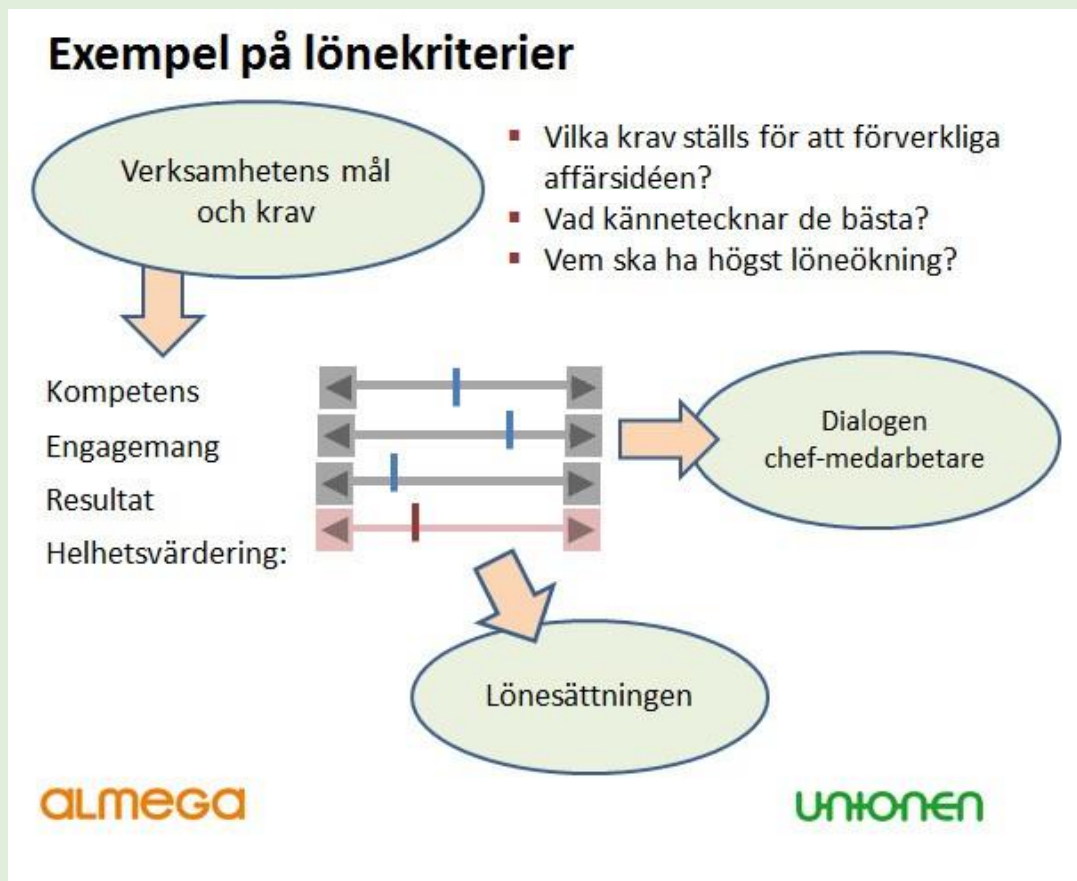
4. Hur stimulerar vi medarbetarna till att uppfylla kraven?

5. Vilka principer ska styra lönesättningen?

6. Hur ska löneprocessen gå till?

7. Hur ska lönepolicyn förankras hos medarbetarna?

8. Hur ska vi följa upp/utvärdera lönepolicyn?



Bedömning enligt lönekeriterierna

Lönekeriterierna bestäms utifrån lönepolicyn. Under lönesamtalet görs en bedömning av hur väl medarbetaren uppfyller lönekeriterierna samt en helhetsvärdering av hur väl medarbetaren uppfyller samtliga lönekeriterier.

Checklista för åtgärdsplan

Verksamhetens mål och krav

- Utfallet av senaste utvecklingssamtal
- Vad har medarbetaren inte gjort eller gjort på ett felaktigt sätt?

Hur ska resultatet förbättras?

- Engagemang
- Kompetensutveckling
- Chefstöd
- Uppföljning