

Partsgemensamma riktlinjer för lönebildning i STD-företag

Almega Tjänsteförbunden, Sveriges Arkitekter och Sveriges Ingenjörer har gemensamt tagit fram dessa riktlinjer för lokal lönebildning. Riktlinjerna är i första hand utformade för företag med lokal facklig organisation men behandlar även lönerevisionsarbetet i företag utan lokal facklig representation.

Parterna hoppas att dessa riktlinjer skall ge chefer, fackliga företrädare och medarbetare i företagen goda förutsättningar för lokal lönebildning år 2011. Det är dock viktigt att betona att lönebildningen bör anpassas till det egna företaget. De lokala parterna har alltid möjlighet att hitta andra arbetsmodeller eller följa sedan tidigare beprövade arbetsätt om de önskar.

Lokal lönebildning

I STD-företagen bestäms lönerna utifrån företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar samt medarbetarens prestation och bidrag till verksamheten. Med begreppet lokal lönebildning menas att lönen sätts med utgångspunkt från den utförda arbetsprestationen och att lönebildningen sker i det egna företaget. Lönebildningen kopplas till företagets affärsidé och det skall finnas ett direkt samband mellan mål-resultat-lön.

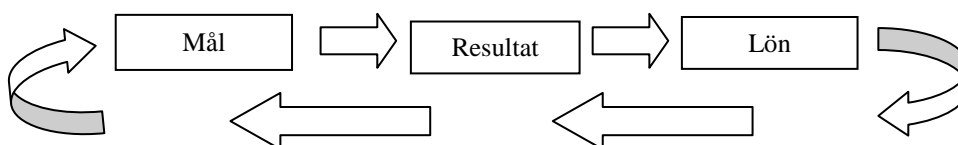
Gemensamma utgångspunkter

Det är de avtalsslutande parternas uppfattning att lön ska vara en drivkraft som gör att både medarbetare och företag växer. De lönekriterier som används ska vara väl kända av medarbetarna. På så sätt får medarbetaren stora möjligheter att genom bra arbetsprestationer påverka sin lön. Medarbetare som vet vad som ger företaget framgång, och har sin lön kopplat till det, blir en stor tillgång för företaget. Det ska löna sig att öka sina kunskaper och erfarenheter och därigenom förbättra sina arbetsinsatser. Med sin chef ska man kunna diskutera sin arbetsinsats och lön. Chefer som tydligt förklarar hur lönsamhet skapas och ställer krav på sina medarbetare blir bra och respekterade chefer. Effekterna i de företag som arbetar långsiktigt med lokal lönebildning blir att medarbetarna presterar bättre, företaget går bättre och har råd att betala högre löner. Det handlar helt enkelt om att se till att alla utifrån företagets affärsidé arbetar med rätt saker så att företaget blir framgångsrikt och lönsamt.

Principer för den individuella lönesättningen

Lönesättningen ska vara individuell och differentierad med hänsyn till verksamhetens krav, arbetets svårighetsgrad, individuell kompetens och uppnådda resultat. Lönesättningen i företaget ska vara saklig, bygga på gemensamma lönepolitiska grunder och det råder självklart förbud mot diskriminering. Lönekriterierna ska utgå från företagets verksamhet och behov. En lyckad löneprocess förutsätter att principerna för lönesättning är väl kända av samtliga medarbetare i företaget. Tydliga lönekriterier bidrar även till att medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov kan klarläggas i ett tidigt skede.

Det är mycket viktigt att lönesättningen av den enskilde medarbetaren uppfattas som rationell, transparent och baseras på uppnådda resultat. Sambandet mål-resultat-lön skall genomsyra processen.



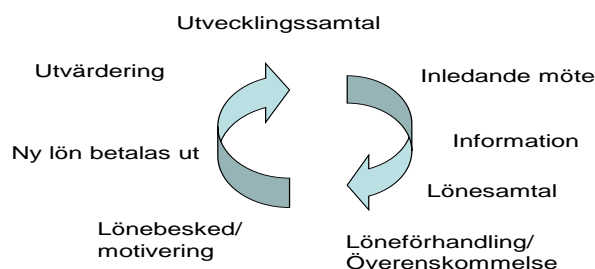
Förutsättningar

Det måste finnas ett väl fungerande förhållande mellan parterna för att löneprocessen ska fungera. Erfarenheter visar att ett långsiktigt förhållningssätt byggt på ömsesidigt förtroende, ett öppet förhandlingsklimat och gemensamt nedlagt arbete kring lönebildningen i företaget leder processen framåt.

Löneprocessen i företag med lokal part.

Löneprocessen består av ett flertal moment under hela löneåret. Nedan beskrivs de olika momenten.

Lönerevisionsprocessen



Inledande mötet

Parterna träffas i god tid för att komma överens om hur den lokala löneprocessen ska genomföras. Det är företagets lönsamhet och utveckling samt medarbetarnas bidrag till detta som ligger till grund för lönesättningen. Det underlag som företaget grundar sin uppfattning på ska hållas tillgängligt för den lokala parten. Parterna presenterar för varandra och diskuterar de omvärldsfaktorer som påverkar förväntningarna kring löneprocessen.

Parterna går igenom lönestrukturen och aktuellt löneläge i företaget. Lönestrukturen ska återspegla medarbetarnas kvalifikationer, kompetens och arbetsinsats. Parterna går tillsammans genom principerna för lönesättningen. Principerna för den individuella lönesättningen och företagets lönekriterier diskuteras.

Eftersom lönesamtalen är en central del i processen är det nödvändigt att parterna når en samsyn kring utförande och innehåll. Det är viktigt att parterna i det inledande mötet kommer överens om ett antal praktiska frågor kring löneprocessen. Detta rör exempelvis:

- tidplan för revisionen med beaktande av de individuella lönesamtalen.
- definiera de medarbetare som omfattas av revisionen.

Information

Sedan parterna kommit överens om tillämpningen i företaget vilar det på arbetsgivaren att informera sina lönesättande chefer om gången i den lokala lönerevisionen, påminna om gällande lönekriterier och hur lönesamtalen bör genomföras, dvs. vad som ska tas upp i samtalet och kanske också hur samtalet ska vara utformat och den praktiska hanteringen i samband med samtalet.

Arbetsgivaren bör även informera alla medarbetare vid företaget om hur lönerevisionen kommer att gå till. I informationen kan exempelvis företagets lokala förutsättningar, lönekriterier och varje medarbetares inflytande i processen beröras.

Även den lokala parten informerar och förankrar löneprocessen på lämpligt sätt bland sina medlemmar.

Lönesamtalet

Lönesamtalen genomförs på arbetsgivarens initiativ mellan den lönesättande chefen och medarbetaren. Resultatet av föregående utvecklings- och målsamtal utgör en lämplig utgångspunkt. Lönesamtalet bör innehålla en diskussion om företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar.

Det centrala i lönesamtalet är diskussionen om medarbetarens prestationer i relation till företagets lönekriterier. Det görs en bedömning av hur väl tidigare uppsatta mål uppfyllts. Medarbetarens arbetsuppgifter, svårighetsgrad och ansvar diskuteras liksom behov av kompetensutveckling.

Sist men inte minst pratar chefen och medarbetaren om hennes eller hans individuella löneutveckling. Lönesamtalet bör dokumenteras på lämpligt sätt.

Förhandling

När lönesamtalen genomförts lämnar företaget förslag på nya individuella löner till den lokala parten gällande deras medlemmar. Efter detta förhandlar parterna och träffar överenskommelse om de nya individuella lönerna. Om löneprocessen fungerat tillfredsställande kan dessa förhandlingar liknas vid en kontroll- och kvalitetsavstämning mot lönekriterierna och eftersträvad differentiering och lönestruktur.

Särskilda överläggningar

Om en medarbetare får ingen eller en mycket låg lönehöjning i samband med lönerrevisionen ska den lönesättande chefen redovisa motivet för detta och vid behov upprätta en utvecklingsplan tillsammans med den berörda medarbetaren. Utvecklingsplanen syftar till att ge medarbetaren en positiv löneutveckling vid kommande lönerrevisioner. Kompetenshöjande insatser eller andra åtgärder kan komma ifråga. Åtgärderna ska dokumenteras och följas upp.

De lokala parterna har även möjlighet att begära särskilda överläggningar för att stötta dessa medlemmar.

Ny lön

När förhandlingarna är avslutade meddelar den lönesättande chefen den nya lönen till medarbetaren med en motivering. Detta bör göras muntligen. Målet är att den individuella prestationen i relation till lönekriterierna och företagets förutsättningar är diskuterad på sådant sätt att medarbetaren känner sig införstådd med slutresultatet.

Så snart löneförhandlingarna är avslutade och medarbetarna meddelats sin nya lön, betalas lönen ut tillsammans med eventuella retroaktiva löner.

Utvärdering

Efter den genomförda lönerrevisionen gör parterna en utvärdering av densamma. Utvärderingen bör beröra själva löneprocessen, de individuella lönesamtalen och förhandlingsklimatet. Om behov föreligger kan detta vara ett bra tillfälle att se över och revidera företagets lönekriterier.

Slutsatserna från utvärderingen kommer sedan att ligga till grund för nästkommande års lönerrevision och kan utgöra utgångspunkten eller startskottet för nästa års löneprocess.

Utvecklings- och målsamtal

För den enskilde medarbetaren kan löneprocessen sägas börja redan vid det årliga utvecklings- och målsamtalet. Vid detta samtal sätts det upp mål för

medarbetaren och man gör även en återblick för att se hur tidigare uppställda mål uppnåtts. Resultatet av ett sådant samtal utgör sedan en naturlig utgångspunkt för själva lönesamtalen. Mål och resultat samtalen bör även behandla medarbetarens arbetsuppgifter och om dessa utvecklats med avseende på krav, svårighet och ansvar.

Undvik att stranda förhandlingarna

Avtalet föreskriver att de lokala parterna verkligen försöker komma överens. En förhandling är ett givande och tagande, vilket innebär att båda parter måste vara beredda att överväga kompromisser.

Det är viktigt att påpeka att detta är en process över tiden. Det kan ta några år att få till stånd en väl fungerande lokal löneprocess, men det är viktigt att förbättringsarbetet fortsätter trots ett och annat hinder längs med vägen. Det är alltså fråga om mer än den nu pågående lönerevisionen, det är en framtidsinriktad verksamhet som handlar om mycket mer än att bara sätta lön.

I det fall de lokala parterna kör fast eller har olika uppfattning kring avtalets innehåll kan parterna gemensamt begära en **central konsultation**. Detta är en överläggning mellan de centrala och lokala parterna för att gemensamt gå igenom processen och reda ut eventuella missförstånd så att de lokala parterna kan ta nya tag i förhandlingarna.

Om central konsultation begärs kommer inga nya löner att betalas ut förrän konsultationen är genomförd.

Löneprocessen vid företag som saknar lokal part

Vid företag som saknar lokal facklig part finns inte någon att diskutera de övergripande principiella frågorna med. Arbetsgivaren får istället föra diskussionerna om företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar, lönekriterier och tidsplan med arbetstagarerna i form av arbetsplatsträffar eller med enskilda medarbetare, beroende på lämplighet och företagets storlek.

Vid dessa företag överenskomms de nya lönerna i det individuella lönesamtalen. Det innebär att lönesättande chef ska hålla lönesamtal och därefter träffa överenskommelse om ny lön med medarbetaren. Överenskommelsen bör dokumenteras på ett sätt som arbetstagarerna kan få ta del av. När alla lönesamtal är genomförda meddelar den lönesättande chefen den nya lönen till medarbetaren med en motivering. Detta bör göras muntligen och den nya lönen bör inte komma som en överraskning.

Har förutsättningarna för löneprocessen i företaget kommunicerats ut tillsammans med lönekriterierna ska lönebeskedet vara ett slags bekräftelse på tidigare lönesamtal.

Medarbetare som fått ingen eller en mycket låg löneökning kan begära att företaget skriftligt redovisar en åtgärdsplan med behov av kompetenshöjande insatser eller andra ändamålsenliga åtgärder.