



Löneprocessen för tjänstemän i besöksnäringen

Ett partsgemensamt material som beskriver arbetet med den lokala löneprocessen.

VISITA **unionen**
SVENSK BESÖKSNÄRING

Löneprocessen för tjänstemän i besöksnäringen

En bra löneprocess ger ett långsiktigt perspektiv på vad som är rätt lön och löneökningar. Den premierar det som är viktigt för företaget såsom goda insatser, kompetensutveckling, bra prestationer och resultat. Den bidrar på så sätt till att både verksamheten och medarbetarna utvecklas.

Syftet med den här vägledningen är att stödja utvecklingsarbetet för bättre löneprocesser. Den riktar sig främst till dig som är ansvarig för företagets löneprocess och till lokala fackliga företrädare.

Denna vägledning kan med fördel användas tillsammans med materialen En kort guide till samtalen om lön och måluppfyllelse och En löneprocess i samverkan



Löneprocessen

En fungerande lönesättning premierar goda arbetsinsatser och individuell utveckling. Målet är att skapa en process där medarbetarens resultat, kompetens och skicklighet sätts samman med den individuella löneutvecklingen. Genom en välarbetad löneprocess skapas förutsättningar för ökad lönsamhet, tillväxt och en bra löneutveckling.

En bra fungerande löneprocess innehåller följande två hörnstenar.

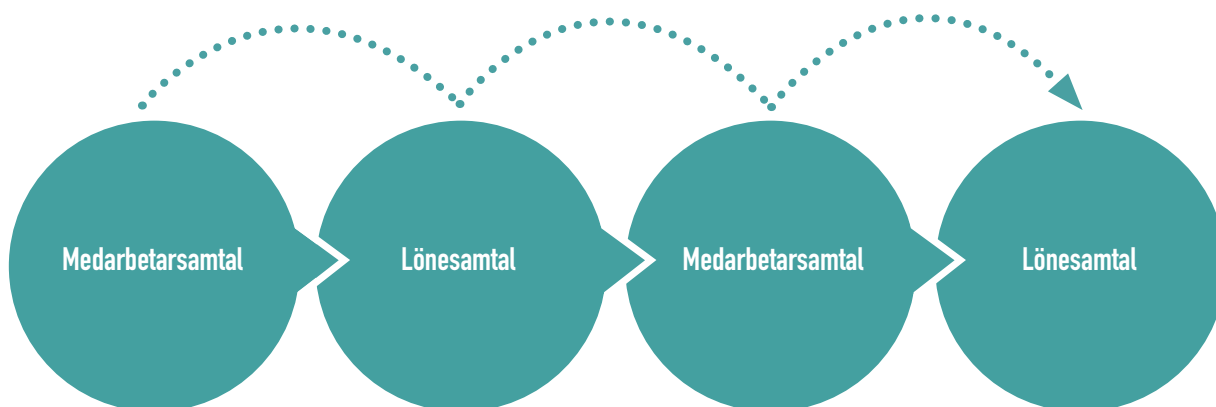
1. En förankrad lönepolicy. Lönepolicyn fastställer lönekriterier utifrån företagets affärsidé och framgångsfaktorer, samtidigt som den skapar drivkrafter för att stimulera individuell löneutveckling.
2. Återkoppling och dialog med tjänstemännen i form av såväl återkommande medarbetarsamtal som årliga lönesamtal.

Lönen är en viktig drivkraft för goda arbetsinsatser, bra resultat och individuell utveckling. En bra fungerande lönebildning förutsätter en bra lokal löneprocess och ska leda till bättre måluppfyllnad, produktivitetsutveckling, ökad lönsamhet och utvecklingskraft i företaget. Detta skapar i sin tur goda förutsättningar för bra löneutveckling och ökad anställningstrygghet.

Detta förutsätter naturligtvis att varje tjänsteman har kännedom om på vilka grunder lönen sätts och vad som krävs för att tjänstemannen ska kunna öka sin lön.

Håll löneprocessen levande

Det krävs långsiktighet i det gemensamma arbetet med lönesättningen för att tillgodogöra sig fördelarna med löneprocessen på ett sätt som stimulerar och utvecklar såväl individer som företag. Därför behöver också löneprocessen kontinuerligt utvecklas. Det är i det avseendet viktigt även med en återkommande utvärdering av löneprocessen. Visita och Unionen har gemensamt tagit fram en mall för de lokala parternas uppföljning av löneprocessen.



Vad är en lönepolicy?

Lönepolicyn är företagets strategidokument som påvisar hur lönesättningen stödjer verksamheten och bidrar till att de övergripande målen nås. Lönepolicyn beskriver hur företagets affärsidé hänger ihop med de prestationer och beteenden som leder till framgång. Dessa beteenden och förhållnings-sätt ligger sedan till grund för bedömningen av medarbetares bidrag till verksamheten.

I lönepolicyn förklaras varför ni har en lönepolicy, vad som påverkar lönesättningen och hur lönen sätts

Varför en lönepolicy?

En känd lönepolicy ökar medarbetarnas delaktighet och stimulerar en önskvärd utveckling som stödjer dessa mål. I löneavtalet påpekas också att det är av stor vikt att det finns en väl utvecklad och förankrad lönepolicy som tillsammans med angivna lönekriterier ligger till grund för lönesättningen.



Vad påverkar lönesättningen?

I lönepolicyn anges vilka faktorer som påverkar lönesättningen, det vill säga vilka generella principer för lönesättningen som utgör företagets specifika framgångsfaktorer, prestationer och beteenden.

För att lönesättningen ska fungera krävs alltså tydliga kriterier som ska ligga till grund för bedömningarna som görs när lönen revideras.

Ni kan välja att ha samma kriterier för alla i företaget eller att ha olika kriterier för olika yrkesroller. Det kan vara klokt att bestämma sig för ett begränsat antal kriterier, exempelvis fem. Kriterierna ska vara satta utifrån verksamheten och vara tydliga och kända för alla på företaget.

Hur sätts lönen?

Löneprocessen löper normalt över en tolv månadersperiod och innehåller de delar som krävs för att lön ska kunna sättas i enlighet med lönepolicyn.

Enligt det centrala avtalet är lönerevisionsdatum den 1 juni varje år om inget annat meddelas. Lönen sätts genom den återkommande årliga process som utgår ifrån såväl de återkommande medarbetarsamtalen som ifrån lönesamtalen.



Lönepolicy

Varje företag är unikt och utgår ifrån särskilda förutsättningar. Därmed varierar innehållet i lönepolicys mellan olika företag. Fokusera på att ha en så tydlig lönepolicy som möjligt och tillämpa den konsekvent. Nedan anges ett exempel på lönepolicy som innehåller de delar som generellt sett brukar ingå.

Exempel på lönepolicy

Lönepolicyn syftar till att lönesättande chefer och medarbetare ska erhålla en förståelse för företagets grundläggande principer om lönesättning, vad som påverkar lönen och hur lönen sätts.

Differentierad och individuell lönesättning skapar bäst förutsättningar för att såväl verksamheten som individen ska utvecklas och växa. Varje anställd ska ha möjlighet att påverka sin lön och ha god insikt hur hans prestation bidrar till att verksamheten förbättras.

För att lönesättningen ska fungera väl är det av stor vikt att varje individ vet på vilka grunder som lönen sätts och vad hen kan göra för att påverka sin lön. Varje lönesättande chef ansvarar för att anställda känner till lönepolicyn. En anställd ska kunna vända sig till lönesättande chef vid frågor.

I lönepolicyn förklaras:

- Principerna bakom företagets lönesättning.
- Vad som påverkar lönesättningen.
- Hur lönen sätts.

Principer vid lönesättning

Företaget är bundet av Visitas kollektivavtal med Unionen och följer det centrala löneavtalets bestämmelser.

Företaget tillämpar följande principer vid lönesättning:

- Vid företaget tillämpas individuell och differentierad lönesättning. Med det menas att varje individ har möjlighet att påverka sin lön utefter hur hen uppfyllt de mål som har satts upp.
- Varje individ ska ha god insikt i löneprocessen.
- Bedömningen ska ske så objektivt som möjlig, diskriminering får inte förekomma och osakliga löneskillnader ska elimineras.
- Lönepolicyn ska samverka med företagets mål om att attrahera och behålla den kompetens som finns inom bolaget.
- Medarbetar- och lönesamtal är naturliga och viktiga delar av löneprocessen.

Faktorer som påverkar lönesättningen

Lönen bestäms utifrån vad medarbetaren gör och hur arbetet utförs.

Med **vad** avses bland annat arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad samt ansvar för t ex ekonomi, verksamhet och/eller personal.

Med **hur** menas tjänstemannens prestationer och förmåga att t ex tillämpa sina kunskaper/erfarenhet i praktiken, lära ut, samarbeta och ta fram initiativ/idéer.

Avgörande för löneökningar vid lönerrevision är medarbetarens måluppfyllelse. De individuella målen sätts utifrån företagets verksamhetsidé och därtill kopplade lönekriterier och framgångsfaktorer.

Företagets verksamhetsmål och affärsidé

Här anger ni era verksamhetsmål/affärsidé exempelvis ”kommunens ledande lunchrestaurang med fokus på ekonomi, kvalitet och service...”

Företagets lönekriterier

Här anger ni era generella lönekriterier, t ex professionalism. Ange att specifika mål och kriterier sätts i medarbetarsamtalet tillsammans med tjänstemannen.

Beskrivning av löneprocessen

Lönerrevisionstidpunkt är den 1 juni om inte annat meddelas.

Lönen sätts genom en återkommande årlig process med fokus på medarbetarsamtal och lönesamtal. Syftet med processen är att länka samman mål, prestation och resultat.

Medarbetarsamtal – till exempel i augusti/september (med avstämning i januari/februari)

Varje lönesättande chef har enskilda samtal med sina medarbetare. Vid samtalet sätts samman en målsättning för det kommande året. En särskild handlingsplan upprättas för de tjänstemän som fått en ogynnsam löneutveckling.

Det är en fördel om en avstämning av tjänstemannens mål från medarbetarsamtalet sker efter exempelvis ett halvår, så att målen kan korrigeras vid behov och för att följa upp hur uppsatta målsättningar följs. En sådan avstämning kan därför ske förslagsvis i **januari/februari** men är särskilt viktig att genomföra för de tjänstemän som fått en särskild handlingsplan till följd av en ogynnsam löneutveckling tidigare år.

Lönesamtal – under maj månad

Vid lönesamtalet går ansvarig chef igenom bedömningen av uppfyllelse av de mål som har satts upp för medarbetaren. Ansvarig chef ska kunna motivera lönesättningen utifrån lönesättningsprinciperna och måluppfyllelse.

.....

Arbetet med att sätta lön i ett företag är en av de viktigaste processerna i en organisation. En väl fungerande löneprocess stöttar och leder ett företags verksamhet mot uppsatta mål.

Den här skriften förklarar några av framgångsmetoderna för en lyckad löneprocess, samt hur den byggs upp och bibehålls.

Tillsammans med vägledningarna *En kort guide till samtalen om lön och måluppfyllelse* och *En löneprocess i samverkan* utgör denna skrift en grund för ett framgångsrikt lönearbete.

.....