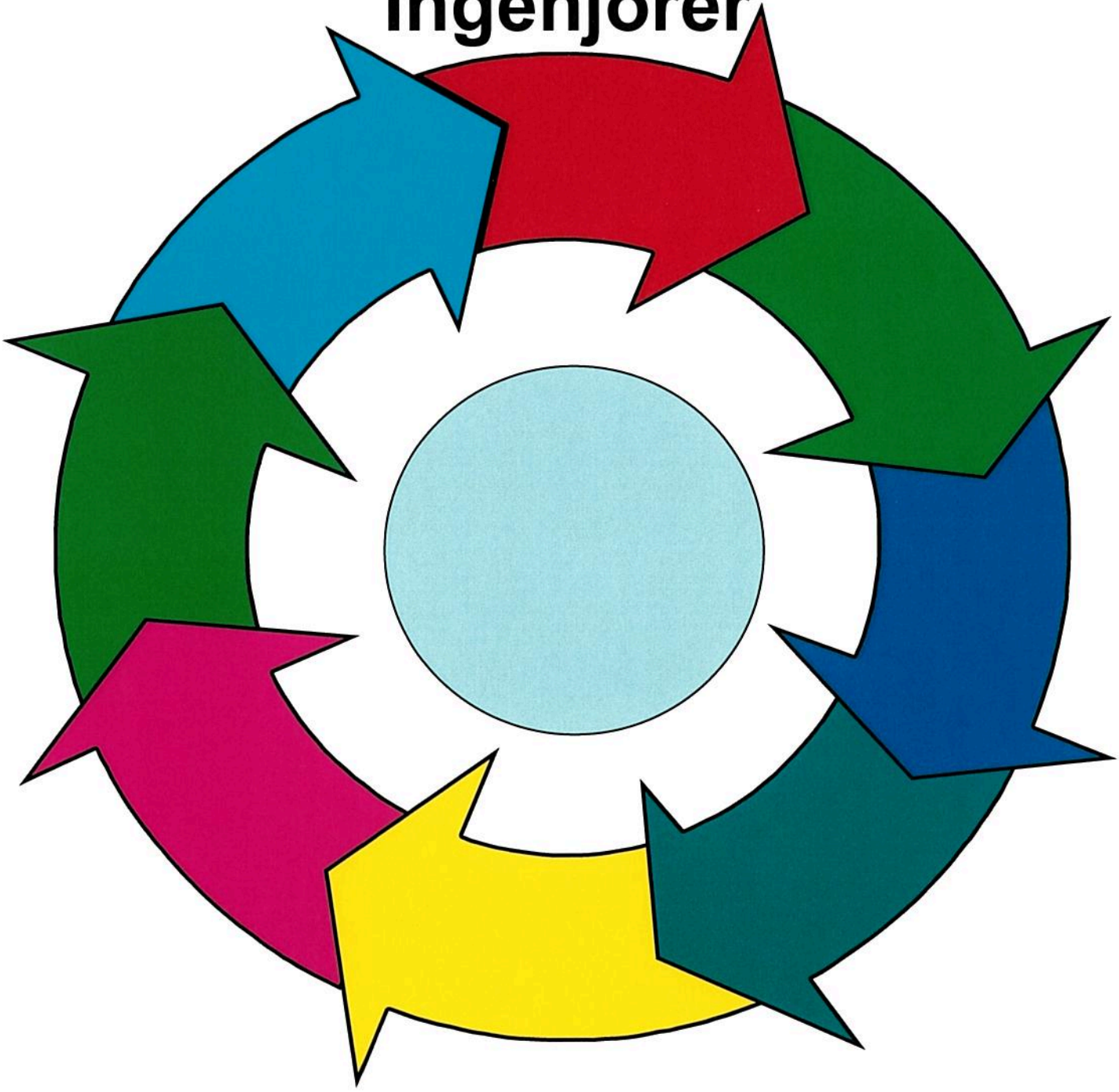
Lokal lönebildning i energibranschen EFA – Unionen – Sveriges Ingenjörer



Reviderad 2014

Innehållsförteckning

Inledning 2
På vilka grunder lönen sätts och hur lönen påverkas 3
1. Plattformen 4
Gemensam genomgång av avtalet och dess intentioner 4
Lönesättningsprinciper/lönebildande faktorer 4
System för bedömning av prestation 4
Kontinuerlig dialog om företagets utveckling 5
Värderingssystem 5
Lönestruktur 6
Bonus och incitamentsprogram 6
Befordringar 7
Underlag för löne-, mål- och utvecklingssamtal 7
Fastställande av tidplan 7
2. Information 7
3. Lönesamtal 8
4. Löneförhandling 8
Låg löneökning så kallad åtgärdsgaranti 9
5. Motivering av ny lön 9
6. Ny lön betalas ut 10
7. Kvalitetssäkring 10
8. Utvecklingssamtal 10
9. Dialog mellan klubben och företaget 11
Bilaga 1 Underlag för målsamtal, bedömning och lönesättning 12
Bilaga 2 Personliga mål 15
Bilaga 3 Checklista 16

Bilagor
Åhörarkopior löneprocessen
Exempel på löneprocess
Löneavtal EFA-Unionen-Sveriges Ingenjörer

Löneprocessen
EFA – Unionen – Sveriges Ingenjörer

Inledning

Avtalet som EFA, Unionen och Sveriges Ingenjörer har tecknat innebär att lönebildningen skall ske på en nivå - direkt i företagen. Avtalet har inte något definierat utrymme för lönehöjningar utan i stället överlämnas ansvaret till de lokala parterna att överenskomma om löneökningarnas storlek.

Avtalet gör det möjligt för både företag och anställda att ta hänsyn till de speciella förhållanden som råder vid företaget. Lönebildningen skall vara en bra affär för både företag och individ. Lön ska bidra till att skapa intäkter och lönsamhet. Lönebildningen skall ge individen möjlighet att påverka sin lön. Lön skall vara en drivkraft som gör att företag och medarbetare växer. Individer som vet vad som ger företaget framgång och har sin lön baserat på detta, gör goda insatser och utvecklas på jobbet. Individer som vet vilka initiativ och extra insatser som belönas blir en stor tillgång för företaget.

Löneökningsutrymmet skall vara självgenererande och inte en kostnad för företaget utan ska tvärtom föras upp på intäktssidan.

Lokal lönebildning är så mycket mer än att bara sätta lön. Effekten i de företag som arbetar långsiktigt med lokal lönebildning blir att medarbetarna presterar bättre, företaget går bättre och har råd att betala högre löner.

Medarbetarna är för många företag en stor investering och då gäller det att få valuta för pengarna. Det handlar om att se till att alla utifrån företagets affärsidé arbetar med rätt saker så att företaget blir framgångsrikt och lönsamt. Att sätta mål för företaget, avdelningen och individerna och att knyta lönerna till hur medarbetarna utvecklas och uppnår målen är en viktig del av processen.

Det behövs ett strukturerat arbetssätt för att den lokala lönebildningen ska fungera, inom företagsledningen, från ledningen till chefer, klubbar och medarbetare. Ett av de allra viktigaste kriterierna för framgång är att ledningen tydligt visar hur viktig lönefrågan är och engagerat arbetar med att aktivera alla chefer. Det är viktigt att medarbetarna får ett kvitto på att prestation och kompetens lönar sig.

På vilka grunder lönen sätts och hur lönen påverkas

För att inte löneökningarna ska bli en kostnad för företaget är det viktigt att arbetstagaren av sin lönesättande chef får reda på grunderna för hur lönen är satt och hur arbetstagaren kan påverka sin lön. Ur arbetstagarens perspektiv ska det löna sig att öka sina kunskaper och sina arbetsinsatser. Med chefen skall man kunna diskutera sin arbetsinsats och lön. Lönesättande chefer som i dialog med sina medarbetare diskuterar och återkopplar prestationer och uppnådda resultat i förhållande till förväntade krav, blir bra och respekterade chefer.

Lön är ersättning för arbete som bidrar till att företaget når sina mål, får god produktivitet och lönsamhet. För att lön skall bidra till att skapa intäkter för företaget måste lönesättningen kopplas till företagets verksamhet och förutsättningar. Arbetstagarna måste känna till vad som krävs av dem och hur de kan påverka sin lön.

En genomtänkt lönepolicy tydliggör värderingar, koncentrerar arbetstagarnas insatser mot företagets mål, samtidigt som den visar hur arbetstagarna kan påverka sin löneutveckling. Varje företag bör därför utarbeta sin egen lönepolicy och inte nöja sig med skrivningarna i avtalet. En bra lönepolicy blir ett bra verktyg i lönesättningen.

Lönepolicyn och lönebildande faktorer utgör tillsammans med personliga mål grunden för lönesättningen och hur lönen kan påverkas. Genom att ge varje arbetstagare personliga mål kan chefen påverka utvecklingen i rätt riktning. Målen fastställs vid målsamtal/utvecklingssamtal. Detta är ett planerat samtal mellan chefen och arbetstagaren där de personliga målen diskuteras och dokumenteras. Målen måste vara realistiska, mätbara och inspirerande. Genom att bryta ner företagets mål till den egna enhetens mål fås en samhörighet där varje individ känner sig delaktig i företagets resultat.

Lönedialoger med tydliga kopplingar mellan arbetstagarens uppsatta mål och resultat, stärker både företaget och arbetstagaren. En dialog som tydligt kopplar samman arbete och principer för lönesättning minskar osäkerhet. Arbetstagaren kan då koncentrera sig på verksamheten och sin egen utveckling. Låt lönedialogen bli ett lönande samtal, och en återkommande och efterfrågad rutin, som stärker företagets och arbetstagarens utveckling.

Den nya lönen baseras på det resultat som den enskilde individen uppnått men även marknadskrafter och lönestruktur påverkar lönesättningen. Löneökningen blir bättre för den arbetstagare som uppnår de uppsatta målen och sämre för den som inte nått samma goda resultat.

Genom att arbeta strukturerat, tydligt och välförankrat blir det enklare för lönesättande chefen att förklara löneutfallet. Lönesamtalet mellan chefen och arbetstagaren blir konkret och individen kommer att förstå löneutfallet och hur lönen kan påverkas. En lönesättande chef som är van att själv bedömas efter vissa förutsättningar och krav har lättare att i sin tur föra samma dialog med underställd personal.

1. Plattformen

Gemensam genomgång av avtalet och dess intentioner

Företag och klubb ska gemensamt gå igenom avtalet för att diskutera tillämpningen. Parterna måste gå igenom avsnitt för avsnitt och översätta avtalet till praktisk handlande och planera processen. Ett bra sätt att få en klar överblick är att grafiskt rita upp de olika aktiviteterna och beskriva dem på en tidplan. Det är viktigt att försöka komma överens om formerna för lönerevisionen, vilken roll ska klubben, personalavdelningen, lönesättande chefer respektive medlemmarna ha?

Lönesättningsprinciper/lönebildande faktorer

Det är viktigt att komma överens om lönesättningsprinciperna och lönebildande faktorer. Avtalet nämner en rad olika principer, t.ex. att lönen skall vara individuell och differentierad samt förbud mot diskriminering. Därutöver måste företag och klubb försöka enas om vilka principer som ska gälla utifrån lokala förutsättningar. Det viktiga är att diskussionen tas upp för att kunna utveckla systemet, och detta gäller naturligtvis även för de lönebildande faktorerna. Dessa kanske redan utöver avtalets lönebildande faktorer finns framtagna i en lönepolicy på företaget. Företaget har här en möjlighet att styra verksamheten genom att uttala vad den enskilde ska göra för att höja sin lön och inte bara se lönen som en kostnad utan även se att det finns en intäktssida. Det är mycket viktigt att denna inställning är kommunicerad till alla, framförallt till lönesättande chefer och medarbetare. Har inte denna information trängt fram fungerar inte den lokala lönebildningen.

System för bedömning av prestation

En lönepolicy och lönebildande faktorer ligger till grund för lönesättning men beskriver oftast inte hur prestationsbedömningen går till. I löneavtalet står att genom överenskommelsen om former och tidplan för lönerevisionen ”*skall säkerställas att lönesättningen grundas på en systematisk och motiverad bedömning av varje individ*”.

Lokala parter ska därför diskutera och försöka komma överens om det underlag som cheferna använder vid prestationsbedömningen och lönesättningen. De lönebildande faktorer ni kommit fram till i enlighet med avsnittet om Lönesättningsprinciper/lönebildande faktorer är grundläggande. Vissa lönebildande faktorer styr värderingen av befattningen men kanske inte ska ligga till grund för prestationsbedömningen.

Exempel på frågor att diskutera:

- Vilka av de lönebildande faktorerna ska användas?
- Behöver faktorerna förtydligas för att styra prestation och arbetsinsats?
- Ska lönefaktorerna viktas?
- Behöver faktorerna viktas olika för olika befattningar?
- Ska en bedömningsskala användas?
- Har mål satts som täcker hela bedömningen?

För att öka tydlighet och förståelse är det viktigt att diskutera och dokumentera så att alla parter ger samma budskap. Det ska vara tydligt för varje individ hur dennes prestation bedöms. Det perfekta systemet kanske inte existerar men syftet är att individen ska få en rättvis bedömning och att den lönesättande chefen får ett verktyg att stimulera rätt arbetsinsatser. Medarbetarna ska känna att prestation lönar sig och företaget får de anställda att jobba åt rätt håll med rätt saker.

Se exempel på underlag för målsamtal, bedömning och lönesättning, bilaga 1.

Kontinuerlig dialog om företagets utveckling

För att lönebildningen ska bli en drivkraft inom företaget är det en naturlig förutsättning att arbetsgivaren och de lokala parterna tillsammans för en kontinuerlig diskussion om företagets framtid och utveckling. Många av de aktiviteter som klubb och företag redan gör, information enligt MBL 19 §, budgetprocessen mm, bör sättas in på tidsaxeln. Kanske blir man inte överens om alla frågor men sammantaget leder dialogen till en ökad förståelse för varandras ståndpunkter.

Värderingssystem

Det är viktigt att diskutera och fastställa en gemensam syn på lönestrukturen. Ett värderingssystem kan vara ett hjälpmedel. I alla företag finns värderingar om hur olika arbeten förhåller sig till varandra, vilka arbeten som är mer eller mindre kvalificerade, mer eller mindre krävande och ansvarsfulla att utföra. Med

en arbetsvärdering synliggörs dessa värderingar genom att alla arbeten jämförs utifrån en och samma modell, t ex BAS. Värderingssystem kan också användas för marknadslönejämförelser.

Om behov föreligger diskutera utformning av ett eventuellt gemensamt värderingssystem. Om man inte kommer överens men ändå vill göra en marknadslönejämförelse, kan en lösning vara att enas om ett antal olika befattningar (fyra till fem stycken) och inhämta information från andra företag för att göra en jämförelse.

Lönestruktur

Har vi "rättvisa" löner? Är lönestrukturen "rätt"? Uppnår vi våra mål med den lönestruktur vi har? Hur lönestrukturen ser ut, är något som parterna ofta säger sig, eller tror sig vara överens om. Ofta har man inte diskuterat denna fråga utan tror sig vara överens. Följden blir många gånger att man långt senare i processen upptäcker att man har olika uppfattning och då inte förstår vad som gick fel. För att få fram lönestrukturen kan man sätta ut varje anställds lön i diagram, med t ex ålder, yrkeskategori och lön som variabler. Det är då lättare att se eventuell obalans och se om lönestrukturen stöder de mål som man vill uppnå.

Lönestrukturen utgör ett underlag för en rad analyser t ex:

- Svarar lönestrukturen mot marknadslönerna för den verksamhet företaget bedriver
- Stämmer aktuella löner i företaget överens med den lönestruktur man vill uppnå
- Utgör lönestrukturens utseende ett incitament för medarbetarna att åta sig mer kvalificerade arbetsuppgifter eller att höja sin kompetens
- Hur förhåller sig lönerna mellan olika grupper som har lika svåra arbeten
- Hur förhåller sig lönerna till utbildningsnivåerna hos personalen
- Förekommer diskriminering, kvinnor/män, yngre/äldre, föräldralediga

Det är viktigt att diskutera tex om man av olika skäl behöver satsa särskilt på vissa grupper för att kunna behålla och rekrytera personal. Detta kan medföra att andra grupper kanske får stå tillbaka något. Är man överens om detta och det finns hållbara skäl så finns det goda möjligheter att förankra en sådan satsning.

Bonus och incitamentsprogram

Det finns företag i branschen som har bonus och incitamentsprogram. Det är viktigt att säkerställa att lönesättningskriterierna inte urholkas och att prestationsbedömningen enligt löneavtalet blir klar och tydlig för individen, även om det finns bonus och incitamentsprogram.

Befordringar

Klubb och företag ska diskutera hur man hanterar befordringar. Det är också viktigt att diskutera vad en befordran är. Med individen är det viktigt att lönesättande chef diskuterar när innehållet i befattningen förändras om det kommer att påverka lönen eller inte. Vid tidsbegränsade förändringar kan exempelvis tillfälliga tillägg utbetalas.

Underlag för löne-, mål- och utvecklingssamtal

Det är viktigt att parterna sätter sig ned för att gemensamt ta fram underlag för att genomföra lönesamtal och utvecklingssamtal. Det finns mycket material färdigt, välj något som stödjer den process man vill ha. Det underlättar löneprocessen om man tar fram en manual kring hur ett samtal ska gå till, hur chefen respektive arbetstagaren ska förbereda sig, vilka frågor var och en ska tänka igenom före samtalet. En bedömningsblankett som båda ska skriva under kan vara ett hjälpmedel. Det kan vara bra att anordna gemensam utbildning i t ex hur man håller utvecklingssamtal, där lönesättande chefer är en nyckelgrupp.

Se exempel på underlag för målsamtal, bedömning och lönesättning, bilaga 1.

Fastställande av tidplan

När man är överens om formerna och alla inledande diskussioner är klara fastställs tidplanen. För att få en bra överblick av löneprocessen är det en god idé att sätta ut de överenskomna aktiviteterna på en grafisk tidslinje med datum.

2. Information

Då alla förutsättningar för årets lönerevision är fastställda kommuniceras dessa med de lönesättande cheferna och medarbetarna. Företaget och klubben bör gå ut med en gemensam information i bl.a. följande frågor:

- Vilken modell för löneförhandling/löneprocess som överenskommits
- Prioriterade grupper i år
- Blanketter mm inför lönesamtal och prestationsbedömning
- Vilka verktyg/hjälpmedel finns
- Hur tidplanen ser ut
- När lönesamtalen ska vara klara
- När ny lön meddelas

3. Lönesamtal

Dialogen och delaktigheten går som en röd tråd genom avtalet. Lönesamtalet är i detta hänseende mycket viktigt som forum för dialogen mellan chef och medarbetare. Lönesamtalets placering i tiden kan vara lite olika, men oftast ska de vara genomförda innan lönerna fastställs. Lönesamtalets kärna ska kretsa kring uppnådda resultat i förhållande till uppsatta mål och kan även innehålla en diskussion om ett löneförslag, eller en lägesbeskrivning, eller en ungefärlig höjning. Vilken form lönesamtalet ska ha när det gäller diskussionen kring löneökningens storlek, är beroende på vad man enats om lokalt hur processen ska gå till.

Här måste man alltså ha förutsättningarna klart för sig. Ska vi vara precisa eller är det ungefärligt? Det är inte rimligt vare sig för chefen eller medarbetaren att chefen ska behöva återkomma till en person och meddela att det inte blev den lönehöjning som diskuterats i lönesamtalet.

4. Löneförhandling

Oberoende av vilken form parterna enats om för sina löneförhandlingar måste företaget se över att inte en chef belönar på ett visst sätt för en prestation och en annan chef belönar på ett annat sätt för samma prestation. Parterna måste titta på löneförslagen ur ett helikopterperspektiv och få en samlad bild över hur löneökningarna påverkar lönestrukturen. Har man tidigare varit överens om hur lönestrukturen ser ut och hur man vill att den ska se ut, bör man nu följa upp att dessa intentioner följs.

Det är viktigt att från början vara överens om vilka som ingår i lönerevisionen. I avtalet står:

”Anställd som är eller har varit frånvarande på grund av föräldraledighet eller långtidssjukskrivning skall omfattas av den årliga lönerevisionen. Lönerevisionen för vederbörande skall ske med utgångspunkt från löneavtalets lönesättningsprinciper och bedömningskriterier samt en bedömning av den anställdes troliga löneutveckling i aktuell befattning om den anställde inte varit frånvarande.”

Det är också viktigt att ingen diskrimineras. I avtalet står:

”Samma värderingar och principer skall gälla för såväl kvinnor som män liksom för yngre och äldre arbetstagare. Härigenom elimineras osakliga löneskillnader, som har sin grund i kön eller ålder”

”Diskriminerande eller andra omotiverade löneskillnader mellan anställda skall inte förekomma. I det fall endera parten påfordrar, skall de lokala parterna analysera om diskriminerande eller på annat sätt omotiverade löneskillnader förekommer. Framgår det av dessa analyser att omotiverade löneskillnader finns, skall dessa justeras.”

Låg löneökning så kallad åtgärdsgaranti

Löneavtalet med Unionen innebär att om någon får en låg lönehöjning, dvs under avtalets angivna krontal, ska man särskilt utreda orsaken. Samtidigt är krontalsgränsen inte absolut, utan om någon får ett, i förhållande till andra, oförmånligt resultat ska parterna utreda orsaken och överenskomma om åtgärder i syfte att åstadkomma en positiv utveckling. I avtalet med Sveriges Ingenjörer finns ingen krontalsgräns, i övrigt är det lika. Avsikten med denna konstruktion, är att hitta orsaken till den låga löneökningen för att få en positiv utveckling till stånd. Företag, klubb och individ måste upprätta en åtgärdsplan för att komma till rätta med problemen.

I det fall att man har ”fryst” en individs lön pga att personen t ex har fått mindre krävande arbetsuppgifter (t ex tidigare chef) behöver man inte sätta sig och utreda situationen. Ett tips är då att man i samband med ”frysningen” fastställer en lön som är anpassad till tjänsten och att man inför ett fiktivt tillägg på resterande belopp. I samband med revisionen blir den här personen också bedömd som sina kollegor men i stället för att höja lönen minskar man det fiktiva tillägget med det tänkta krontalet. På så sätt kan även den personen känna att han eller hon får gensvar för sina prestationer.

5. Motivering av ny lön

Inledningsvis då plattformen byggs och tidplanen fastställs skall man också bli överens om hur den nya lönen meddelas. För att uppnå avtalets intentioner skall den lönesättande chefen meddela ny lön och ge en förklaring till löneutfallet. Det är viktigt att knyta an till den prestation som utförts och inte bara säga att det inte finns mer pengar att fördela.

Det är alltid lätt att meddela ett högt lönepåslag. Då man ska meddela resultatet av en sämre prestation, behövs tydlighet och konstruktiv kritik samtidigt, så att individen inte tappar motivationen.

Om löneutfallet består av andra komponenter än prestation är det viktigt att detta framgår vid motiveringen. Det ska vara tydligt för individen vilka delar av

löneökningen som beror på prestation och vad som är andra komponenter t ex marknadskrafter, lönestruktur mm.

6. Ny lön betalas ut

Inledningsvis har man kommit överens om när den nya lönen skall betalas ut. Det är viktigt att processen är planerad så att utbetalningsdatumet hålls.

7. Kvalitetssäkring

När allt är klart, de nya lönerna utbetalats och man fått lite perspektiv på lönerevisionsarbetet, är det dags att samla erfarenheterna. Via kvalitetssäkringen görs en utvärdering så att processen kan förbättras och utvecklas till nästa gång.

Exempel på områden att utvärdera är:

- Plattformen
- Lönesättningsprinciperna
- Fungerade prestationsbedömningssystemet t ex verktyg, underlag och processen som sådan
- Underlag för dialoger
- Tidplanen
- Informationsaktiviteterna

8. Utvecklingssamtal

Kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare säger avtalet. Det kallas olika på olika företag, målsamtal, PU-samtal, utvecklingssamtal. Samtalet bör ta upp aktuella arbetsuppgifter, krav i befattningen, arbetssituationen, arbetsmiljön, utvecklingsmöjligheter, kompetensutveckling och kompetenskrav såväl kort- som långsiktigt.

Lön och kompetensutveckling är ihopkopplade i avtalet eftersom de hänger samman. Utvecklingssamtal förekommer på de flesta ställen, det är viktigt att de sker regelbundet. Verksamheten är ofta satt i förändring, därför bör man hitta en rutin så att överlämning sker till nya chefer.

Det är viktigt att chef och medarbetare sätter av tillräckligt med tid och att man inte blir störd under tiden då samtalet pågår. Båda parter måste också förbereda sig inför samtalet. I vissa företag är organisationen sådan att det inte enbart är den lönesättande chefen som vet vad individen gör. Kunskap behöver då hämtas

in från andra som arbetar nära den som ska lönesättas. Individen måste förbereda sig på frågor som kommer att tas upp under samtalet, som t ex vad han/hon behöver för kompetensutveckling och synpunkter på utveckling av arbetsuppgifterna.

Det kan vara värt att tänka på att rutinen att ha utvecklingssamtal och lönesamtal bör genomsyra hela verksamheten. Är chefen van att själv ha dessa samtal är det lättare att sedan hålla dem med sina medarbetare.

9. Dialog mellan klubben och företaget

Det kan inte nog betonas att en dialog mellan klubben och företaget angående företagets framtid och utveckling är mycket viktigt. Alltifrån att klubben ges möjlighet att delta i budgetprocessen, att ha en fortlöpande information enligt MBL 19 § till att diskutera målen i verksamheten. På detta sätt kan en ökad förståelse skapas mellan parterna. Kunskap från dessa olika dialoger måste överföras till de som arbetar med lönerevisionsarbetet.

Detta fastslås i avtalet genom följande skrivning:

”Lönebildningen skall bygga på företagets affärs- och verksamhetsidé. Detta ställer krav på definierade och kommunicerade mål för verksamheten på alla nivåer samt på en – med utgångspunkt från målen – kontinuerlig uppföljning av verksamhets- och arbetsresultat.

För att denna lönebildning ska bli en drivkraft inom företaget är det en naturlig förutsättning att arbetsgivare och de lokala parterna tillsammans har en kontinuerlig diskussion om företagets framtid och utveckling. Detta görs exempelvis i MBL § 19 informationer.”

Underlag för målsamtal, bedömning och lönesättning Bilaga 1

Lönedialoger med tydliga kopplingar mellan arbetstagarens uppsatta mål (se exempel bilaga 2) och resultat stärker som vi tidigare sagt både företag och arbetstagaren. Det är viktigt att man tänker igenom innebörden av de lönebildande faktorerna och hur de ska bedömas.

Exempel på bedömningsblankett:

Lönebildande faktorer	**Beskrivning**	**Bedömning 1-5 poäng**	**Viktning %**	**Summa**
Personliga mål Mål 1 Mål 2 Mål 3				
Samarbetsförmåga	Samarbetar med andra Delar med sig av erfarenheter mm			
Ansvarstagande och omdöme	Levererar i tid Pålitlig Prioriterar rätt			
Engagemang	Visar arbetsglädje Entusiasmerar andra Ger förslag på lösningar mm			
Innovationskraft och idérikedom	Problemlösning Utveckling mm			
Resultat i arbetet	Övergripande bedömning av prestationen utifrån befintligt ansvar och svårighetsgrad i tjänsten			
Summa viktning			100 %	
Total summa				xxx

Ort och datum	
Underskrift chef	Underskrift medarbetare

På baksidan av blanketten kan löneprocessen vid företaget kortfattat beskrivas samt förutsättningarna för lönedialogen. Här kan också framgå att det är viktigt att båda parter förbereder sig och sätter av tid för samtalet.

5 p= Utmärkt;	har vida överträffat de krav som ställts och gjort en utomordentlig insats (prestationen enastående)
3 p=Medel;	har uppfyllt de krav som ställts och gjort en bra insats
1p= Undermålig;	har inte uppfyllt de krav som ställts och prestationen har varit otillräcklig.

I förslaget till modell har bedömningspoäng från 1-5 använts. Vissa företag kanske hellre använder sig av en annan skala.

De lönebildande faktorerna har olika betydelse och måste därför viktas i förhållande till varandra. Viktningen ska vara kopplad till företaget lönepolicy och kan variera mellan olika befattningar. Den bedömningspoäng som satts för respektive kompetensområde multipliceras därefter med den viktning som angivits. Summan av dessa poängtal bildar totalpoäng för arbetstagaren.

Omräkning från poäng till lön

Bedömningspoängen fastställs för varje individ och omräknas därefter som ett procentuellt tillägg. Nedan beskrivs två olika metoder på omräkning av poäng till lön (rangordning och grupp). Vad de olika poängen ska ge för lön bestäms vid respektive företag.

Av tabellen nedan framgår att den som har högst poäng får det största procentuella tillägget på månadslönen. Därefter sker en avtrappning av löneökningarna.

Exempel

Namn och poäng	% av månadslönen
Andersson 930 poäng	2,4
Pettersson 810 poäng	1,5
Lundström 770 poäng	0,9
Karlsson 310 poäng	0,2

Nästa exempel visar istället procentuell löneökning för arbetstagare vars bedömningspoäng hamnar inom ett visst intervall.

Exempel

Bedömningspoäng	% av månadslönen
900-	2,5
700-899	1,5
400-699	0,8
300-399	0,3

Det kan vara idé att inledningsvis redan vid "plattformsbygget" diskutera hur en normalprestation ska belönas. Det är inte säkert att normalprestationen är lika med snittet på löneökningarna för kollektivet.

Exempel

Löneökning	**Prestation**
Z %	Över
Y %	Normal
X %	Under

Andra komponenter än prestation

Löneutfallet kan bestå av andra komponenter än prestation. Även marknadskrafter och lönestruktur kan behöva diskuteras och beaktas för att uppnå rätt lönesättning.

Personliga mål Bilaga 2

Personliga mål kan vara kvantitativa, kvalitativa eller beteendemål. Exempel på beteendemål kan vara att någon behöver förbättra sitt beteende avseende tidshållning, attityd, bemötande mm.

Exempel på kvantitativa och kvalitativa mål:

Befattning	Mål	Vad eller hur man mäter
Ekonom	Rapporter i tid	Dagar, förseningar enl. tidplan
	Administrativa kostnader	Avvikelser budget
Beredare	Hålla leverenstider	Enligt tidplan
	Minimera fel som framkommer vid genomförande	Statistik
Säljare	Försäljning	Affärsplan, budgetutfall
	Antal kontrakt	Statistik
	Antal kundbesök	Enligt tidplan
	Ekonomiskt resultat	Ekonomiuppföljning
Projektör	Investeringseffektivitet	ENh/Mkr
	Budgetramar	Budget
	Hålla leverenstider	Enligt tidplan

- ❑ Företaget och klubben gör en gemensam genomgång av avtalet och de tekniska anvisningarna
- ❑ Vilka omfattas av lönerevisionen och när hanteras föräldralediga
- ❑ Hur ska befordringar hanteras
- ❑ Har ni diskuterat och kommit överens om lönesättningsprinciper/lönebildande faktorer. Observera att de inte får vara diskriminerande
- ❑ Har ni diskuterat prestationsbedömningssystemet t ex verktyg, underlag och process
- ❑ Är löneavtalets kriterier tydliga för individen även om det finns bonus- och incitamentsprogram
- ❑ Har parterna kunskap om företagets framtid och utveckling (MBL 19 §, budgetprocess mm)
- ❑ Har behov av befattningsvärderingssystem diskuterats
- ❑ Har lönestrukturen diskuterats
- ❑ Är tidplanen fastställd, är kvalitetssäkringen inplanerad
- ❑ Är underlag för samtal/dialog framtagna
- ❑ Har lönesättande chefer och medarbetare informerats om förutsättningarna för lönerevisionen
- ❑ Har alla lönesamtal genomförts
- ❑ Har någon fått ”oförmånligt löneresultat”
- ❑ Ny lön meddelas och motiveras så att varje individ vet på vilka grunder lönen är satt
- ❑ Är utvecklingssamtalen inplanerade

- ❑ Kvalitetssäkring, har utvärdering skett bl.a. avseende:
  - o Plattformen
  - o Lönesättningsprinciperna
  - o Fungerade prestationsbedömningssystemet t ex verktyg, underlag och processen som sådan
  - o Underlag för dialoger
  - o Tidplanen
  - o Informationsaktiviteterna

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

(1)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

- Genomgång av avtalet och dess intentioner
- Former och roller
- Lönesättningsprinciper/lönebildande faktorer
- System för bedömning av prestation
- Kontinuerlig dialog om företagets utveckling

Bygga plattformen/förutsättningarna

Klubb-företag

(2)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

- Värderingssystem
- Diskussion om lönestrukturen
- Tydlighet lönekriterier
- Befordringar
- Underlag för samtal/dialog
- Fastställande av tidsplan, ev grafiskt

Bygga plattformen/förutsättningarna

Klubb-företag

(3)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Information till chefer och medarbetare om hur årets lönearbete ska gå till

Ev prioriterade grupper

Hur medarbetarens prestation bedöms

Hjälpmedel/verktyg för dialoger

Tidplan, när samtal ska vara klara, när ny lön ska betalas ut etc

Information
Klubb/företag till chef/medarbetare

(4)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Kontinuerlig dialog

Prestation/resultat i förhållande till uppsatta mål

Krav i befattningen

Marknadskrafter

Lönestruktur

Lönesamtal
Chef-medarbetare

(5)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Förhandling

Vilka omfattas, föräldralediga m.fl.

Diskriminering

Överenskommelse om nya löner

Löneförhandling
Klubb-företag

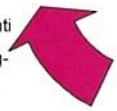
(6)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Låg löneökning – "åtgärdsgaranti"

Åtgärdsgaranti

Klubb-företag-medarbetare



(7)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Motivering av ny lön

Chef-medarbetare

Medarbetaren får besked av sin chef om den nya lönen

- Prestation
- Andra beståndsdelar
- Viktigt med motivering

Ny lön betalas ut

(8)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Kvalitetssäkring

Klubb-företag

Utvärdera löneprocessen

Förbättra, utveckla

Erfarenhetsutbyte

Se checklista

(9)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Utvecklingssamtal
Chef-medarbetare

- Arbetsuppgifter, krav i befattningen
- Arbetssituation
- Arbetsmiljö
- Utvecklingsmöjligheter
- Behov av kompetensutveckling

(10)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

Dialog klubb-företag

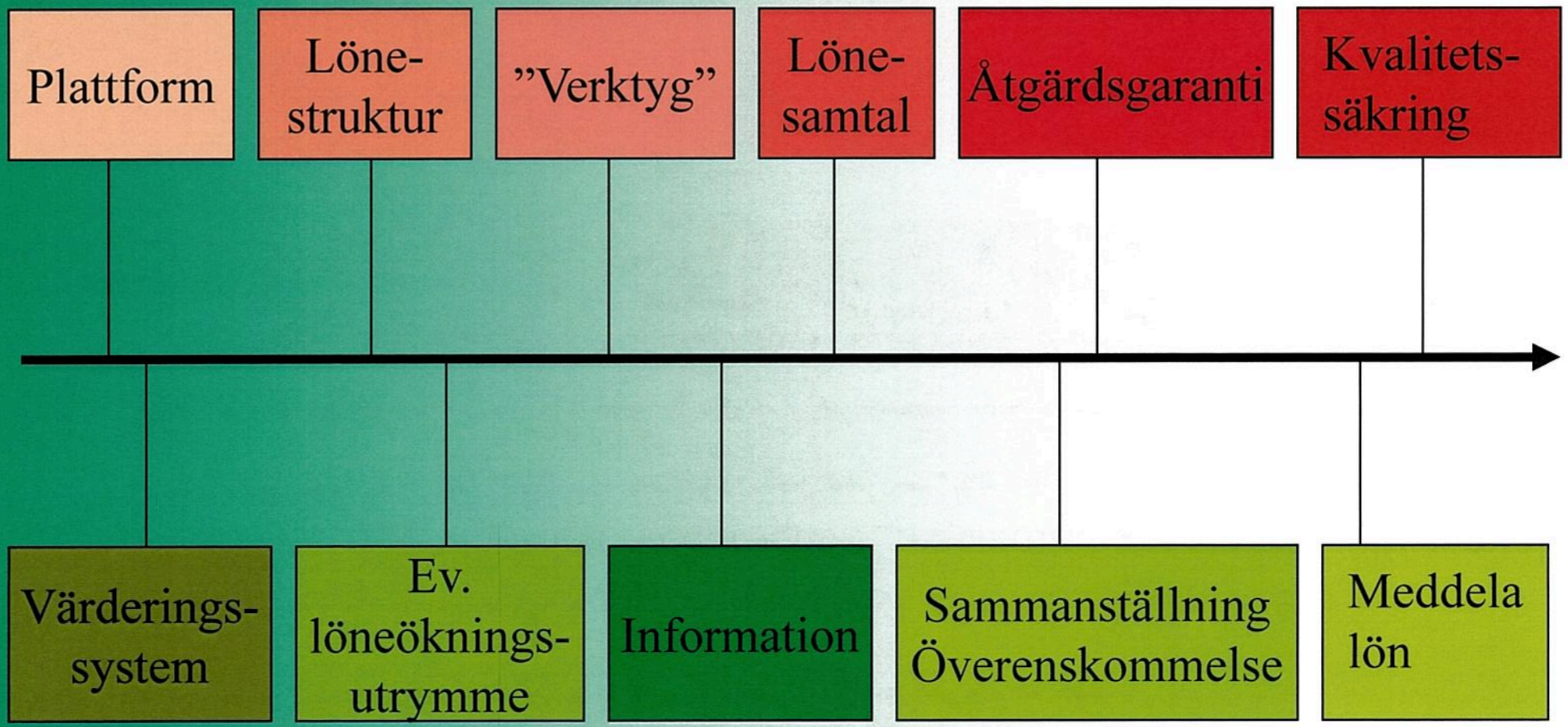
- MBL §19
- Budgetprocessen
- Företagets utveckling
- Omvärldsanalys

(11)

Löneprocessen EFA–Unionen–Sveriges Ingenjörer

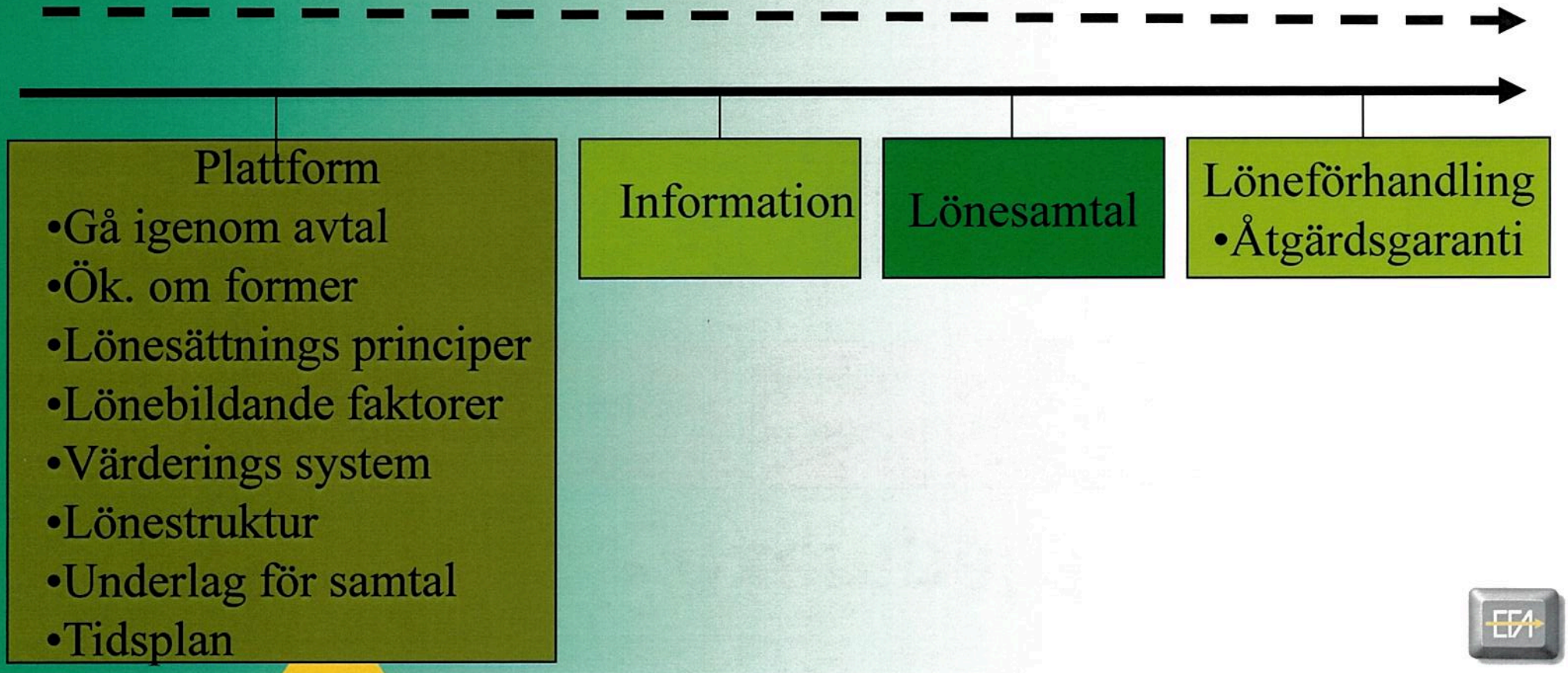
(12)

Löneprocess – exempel 1



Löneprocess – exempel 2

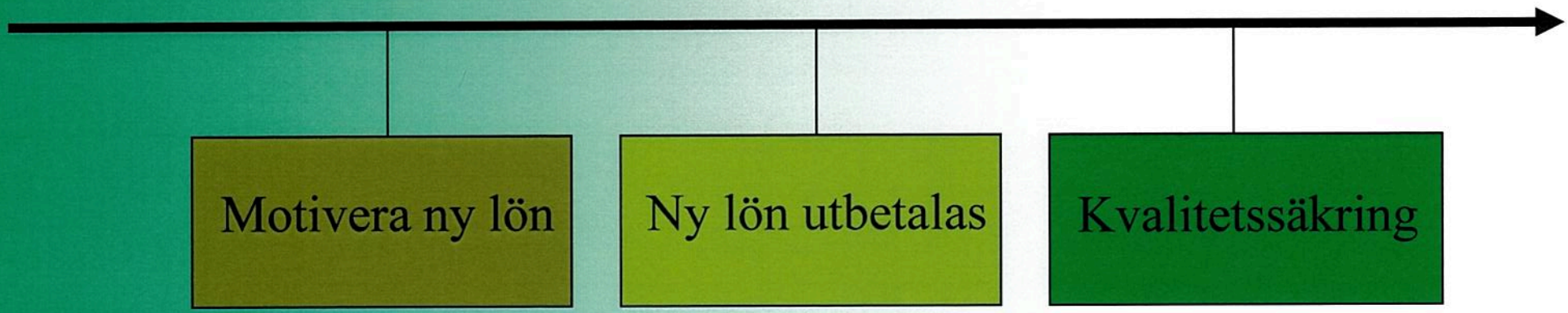
Kontinuerlig dialog klubb och företag; MBL § 19, budgetprocess
Kontinuerlig dialog chef och medarbetare; målsamtal, pu-samtal, utv.samtal



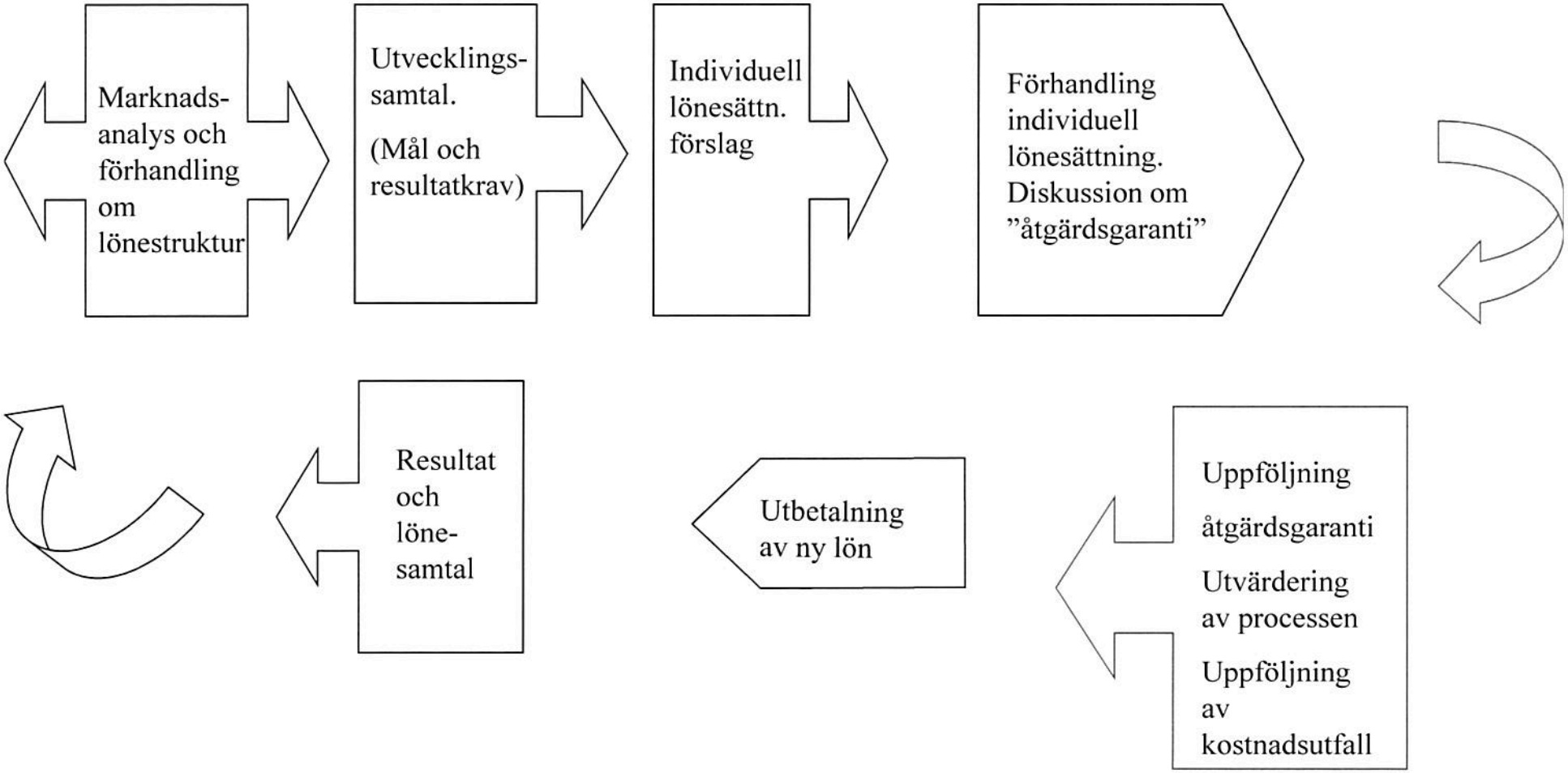
Löneprocess – forts exempel 2

Kontinuerlig dialog klubb och företag; MBL § 19, budgetprocess
Kontinuerlig dialog chef och medarbetare; målsamtal, pu-samtal, utv.samtal

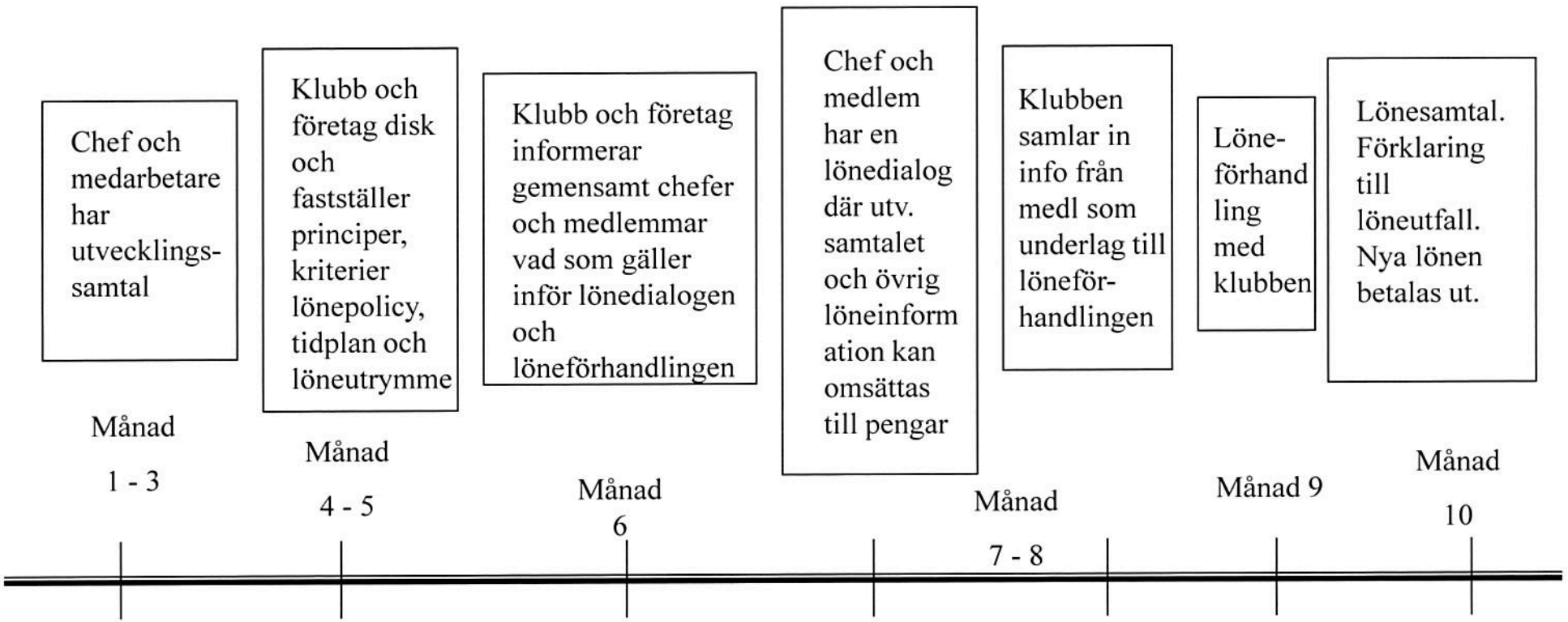
25/4



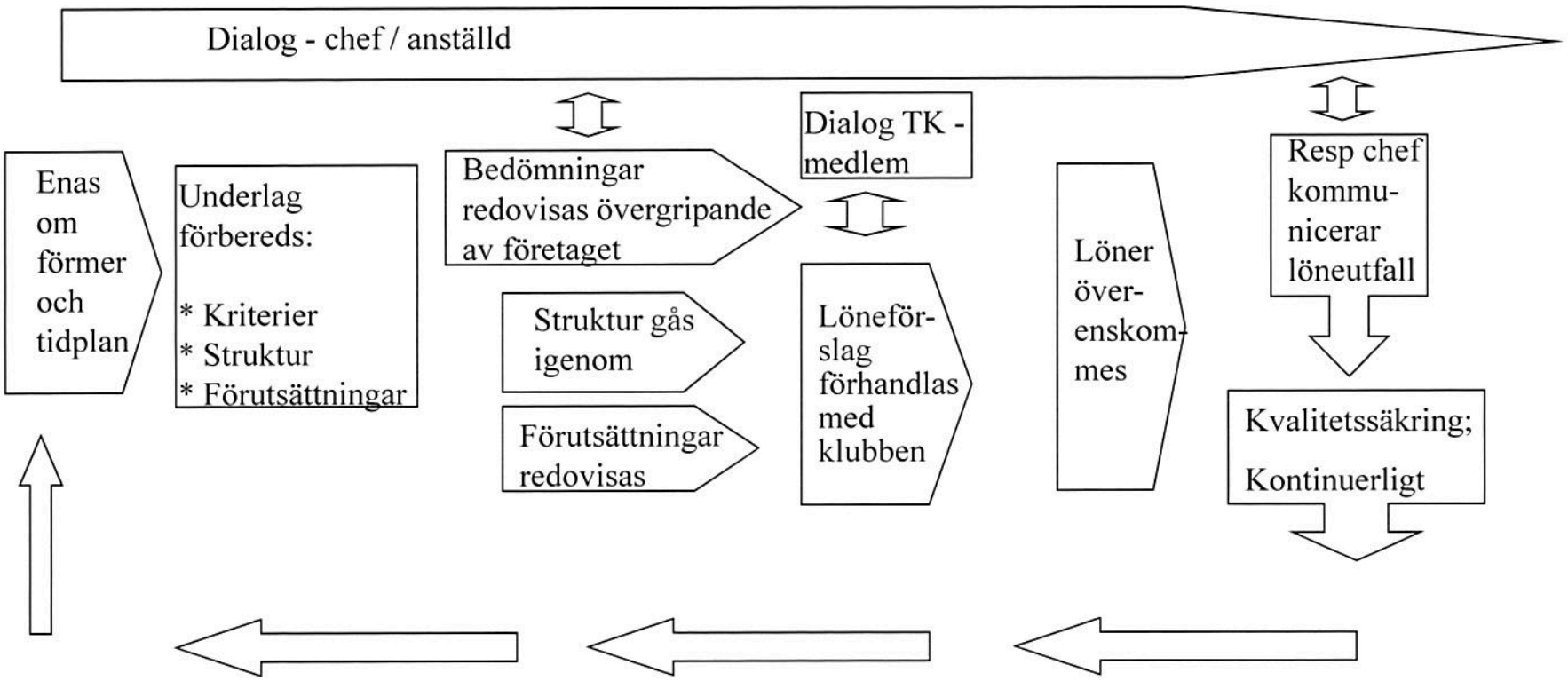
Löneprocess – exempel 3



Löneprocess – exempel 4



Löneprocess – exempel 5



Nedan återges Unionen respektive Sveriges Ingenjörers löneavtal. Ljust gråmarkerad text är enbart Unionens avtalstext. Mörkt gråmarkerad text är enbart Sveriges Ingenjörers avtalstext.

Löneavtal för EnergiFöretagens Arbetsgivareförening (EFA), Unionen och Sveriges Ingenjörer angående löner för tiden 1 april 2013-31 mars 2016

Som vägledning till detta löneavtal har parterna utarbetat tillämpningsanvisningar.

1. Gemensamma utgångspunkter för lönebildningen

Lönebildningen skall vara en positiv kraft i företagets verksamhet och utveckling. Den skall samtidigt stimulera individen till goda arbetsprestationer, förkovran och kompetensutveckling. Härigenom kan lönebildningen bidra till ökad produktivitet, effektivitet, konkurrenskraft och lönsamhet. En kontinuerlig utveckling av lönebildningsprocessen, där alla berörda parter medverkar och bidrar utifrån dessa utgångspunkter, leder till en intäkts- och resultatskapande lönebildning. Detta möjliggör i sin tur en positiv löneutveckling och trygghet i anställningen.

Lönebildningen skall bygga på företagets affärs- och verksamhetsidé. Detta ställer krav på definierade och kommunicerade mål för verksamheten på alla nivåer samt på en - med utgångspunkt från målen - kontinuerlig uppföljning av verksamhets- och arbetsresultat.

För att denna lönebildning skall bli en drivkraft inom företaget är det en naturlig förutsättning att arbetsgivare och de lokala parterna tillsammans har en kontinuerlig diskussion om företagets framtid och utveckling. Detta görs exempelvis i MBL § 19 informationer.

2 Lönesättningsprinciper

Lönesättningen skall vara kopplad till företagets mål och verksamhetsidé. En koppling av lönesättningen till företagets mål gör lönen till en väsentlig del i ett aktivt ledarskap. Det innebär också att man för individen tydliggör vad företaget önskar uppnå med lönesättningen och hur arbetstagaren kan påverka sin löneutveckling. Samtidigt blir lönesättningen långsiktig, tydlig och konsekvent och därmed inte godtycklig.

Lönesättningen skall vara individuell och differentierad. Lönerna skall bestämmas med hänsyn till ansvaret och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna, befordran och den enskilde arbetstagarens sätt att uppfylla dessa krav. Lönen bör öka med stigande ansvar och svårighetsgrad och med arbetstagarens prestation och duglighet.

Samarbetsförmåga, omdöme, initiativ och engagemang, ekonomiskt ansvar, idérikedom och innovationskraft, ledningsförmåga samt sådan utveckling av egen och andras kompetens som är av vikt för verksamheten skall beaktas vid lönesättningen.

Samma värderingar och principer skall gälla för såväl kvinnor som män liksom för yngre och äldre arbetstagare. Härigenom elimineras osakliga löneskillnader, som har sin grund i kön eller ålder.

Diskriminerande eller andra omotiverade löneskillnader mellan anställda skall inte förekomma. I det fall endera parten påfordrar, skall de lokala parterna analysera om diskriminerande eller på annat sätt omotiverade löneskillnader förekommer. Framgår det av dessa analyser att omotiverade löneskillnader finns, skall dessa justeras.

Anställd som är eller har varit frånvarande på grund av föräldraledighet eller långtidssjukskrivning skall omfattas av den årliga lönerevisionen. Lönerevision för vederbörande skall ske med utgångspunkt från löneavtalets lönesättningsprinciper och bedömningskriterier samt en bedömning av den anställdes troliga löneutveckling i aktuell befattning om den anställde inte varit frånvarande.
Även marknadskrafterna påverkar lönesättningen.

3. Löner 2013, 2014 och 2015

Revision av utgående löner skall ske den 1 april. Med utgångspunkt från gemensamma utgångspunkter för lönebildningen i punkt 1 ovan samt lönesättningsprinciperna under punkt 2 ovan och baserat på en systematisk och motiverad bedömning träffar de lokala parterna överenskommelser om lönehöjningar från sagda datum.

Om arbetstagare efter lönerevision erhållit en lönehöjning, som inte uppgår till 250 kronor år ett, 263 kronor år två, 275 kronor år tre skall särskilda överläggningar i enlighet med punkten 4 a) sista stycket hållas mellan de lokala parterna om orsakerna härtill.

Efter lönerevision 2013 skall för heltidsanställd arbetstagare, som vid lönerevisionstillfället fyllt 18 år, lönen uppgå till lägst 16 269 kronor per månad. För 2014 är motsvarande belopp 16 611 kronor och för 2015 är beloppet 16 976 kronor.

Från och med den 1april 2013 ska arbetstagare med ett års sammanhängande anställning vid företaget ha en lägsta lön om 17 323 kronor, år två 17 687 kronor, år tre 18 076 kronor. Lönen revideras i anslutning till men före lönerevision med retroaktiv verkan från den tidpunkt då ett år passerats.

För deltidsarbetande arbetstagare reduceras beloppen med hänsyn till deltidsarbetets omfattning.

Då särskilda skäl föreligger kan lägre lön tillämpas under sex månader för nyanställd arbetstagare som saknar arbetslivserfarenhet. De lokala parterna skall enas om innebörden och tillämpningen av begreppet ”särskilda skäl” i företaget.

4. Lönerevisionen

4 a) Riktlinjer för lokala förhandlingar

En väl fungerande lokal lönebildning och lönesättning förutsätter en konstruktiv och på ömsesidigt förtroende baserad samverkan mellan de lokala parterna. Det är viktigt att kunskap från de aktiviteter som görs i andra sammanhang mellan parterna tas till vara. Lönerevisionsarbetet i företagen inleds därför med att de lokala parterna gör en gemensam genomgång av avtalets intentioner och dess tillämpning på företaget.

I anslutning till genomgången av avtalets intentioner och tillämpning, skall de lokala parterna, i syfte att åstadkomma en gemensam plattform för det lokala lönerevisionsarbetet, träffa överenskommelse om formerna och tidplanen för lönerevisionens genomförande. Genom överenskommelsen skall säkerställas att lönesättningen grundas på en systematisk och motiverad bedömning av varje individ. Det är viktigt att diskutera och fastställa en gemensam syn på lönestrukturen. Om endera parten så påfordrar skall också behoven av och utformningen av eventuella gemensamma värderingssystem diskuteras. Parterna bör vidare identifiera vad som vid företaget är lönebildande faktorer

En i samverkan genomförd löneprocess med ömsesidigt hänsynstagande till varandras intressen bidrar till samarbets- och förhandlingsformer, som stödjer ett aktivt lokalt lönearbete, där parterna bidrar med sina respektive kunskaper och erfarenheter från verksamheten. Härigenom uppnås en lönebildning och lönesättning, som står i överensstämmelse med vad som angivits i punkterna 1 och 2 ovan och som kan accepteras av både arbetsgivaren och den enskilde arbetstagaren.

Ett väl fungerande lönesättningsarbete förutsätter att en dialog förs mellan chef och berörd arbetstagare. Inom dialogens ram behandlas bl a aktuella arbetsuppgifter, krav i befattningen, arbetssituation, utvecklingsmöjligheter, kompetenskrav, uppnådda resultat i förhållande till uppsatta mål. Denna typ av samtal genomförs kontinuerligt.

Ett framgångsrikt arbete med lönesättning förutsätter vidare att kompetensutvecklingen på ett naturligt sätt kopplas till detta arbete. Härigenom kan

arbetstagarna stimuleras och känna gensvar för gjorda satsningar och framsteg.

De lokala parterna skall genomföra lönerevisionen så att lönesättningen bidrar till att en önskad lönestruktur bibehålls eller uppnås med en motiverad lönedifferentiering mellan de enskilda arbetstagarna. Vid överväganden beträffande lönestrukturen skall beaktas de i gruppen ingående arbetstagarnas ökade erfarenheter i sina befattningar, mera kvalificerade arbetsuppgifter, ökade krav i arbetet, större befogenheter och ansvar, befordran, förbättrade arbetsinsatser samt sådan utveckling av egen och andras kompetens som är av vikt för verksamheten. Det förutsätts också att civilingenjörsgruppen behandlas efter sina egna förutsättningar.

I de fall då lönerevisionen leder till ett i förhållande till övriga arbetstagare oförmånligt resultat - jämför punkt 3 ovan - skall särskilda överläggningar hållas mellan de lokala parterna om orsakerna härtill. Skulle vid dessa överläggningar framkomma, att lönehöjningens storlek är beroende av arbetstagarens kompetens, personliga egenskaper eller annan omständighet kopplad till vederbörandes person, skall de lokala parterna enas om vilka åtgärder som bör vidtas i syfte att åstadkomma en positiv utveckling. Dessa åtgärder ska följas upp vid tidpunkt som parterna är överens om. Parterna konstaterar att bortsett från då lön "fryses" i samband med ny befattning är det undantagsvis som denna regel tillämpas. I det fall någon får ett oförmånligt resultat är det av största vikt att de åtgärder som vidtas i syfte att en positiv utveckling uppnås stäms av och följs upp. Tanken är att dessa åtgärder ska leda till att det oförmånliga resultatet ska vara en engångsföreteelse. I det fall de lokala parterna inte kan enas om tillämpning ska de centrala parterna konsulteras.

4 b) Kvalitetssäkring

För att säkerställa att löneförhandlingarna genomförs på sätt som avses i punkten 4 a) och utifrån de värderingar och principer som anges i punkterna 1 och 2, skall de lokala parterna i samband med att man enas om formerna för lönerevisionens genomförande också träffa överenskommelse om hur uppföljning av lönerevisionen skall ske.

Syftet med uppföljningen är att ständigt förbättra löneprocessen. I uppföljningsarbetet skall därför bl a ingå att parterna gemensamt beskriver hur in-

ledningsarbetet genomförts, hur lönerevisionsprocessen bedrivits, om tillräcklig tid anslagits samt diskutera gemensamma förslag till förbättringar.

4 c) Förhandlingsordning

Vid oenighet mellan de lokala parterna angående formerna för lönerevisionens genomförande skall de centrala parterna konsulteras innan den lokala förhandlingen avslutas. I sådana fall skall de centrala parterna, via överläggningar med de lokala parterna, medverka till att förutsättningar skapas för en lokal överenskommelse i formfrågan.

De lokala parterna träffar vid lokal förhandling överenskommelse om nya löner. I de fall de lokala parterna inte kan enas har endera parten, efter den lokala förhandlingens avslutande, rätt att föra frågan till central förhandling. Detta skall ske inom tre veckor efter avslutad lokal förhandling.

Kan parterna inte enas vid central förhandling kan frågan hänskjutas till nämnden för lönefrågor för utlåtande. Detta skall ske inom tre veckor efter avslutad central förhandling.

Nämnden för lönefrågor är ett rådgivande organ i lönesättningsfrågor och består, om parterna inte enas om annat, av fyra ledamöter - varav EFA och Unionen alternativt Sveriges Ingenjörer utser två ledamöter var - samt en av parterna gemensamt utsedd opartisk ordförande. Nämnden sammanträder på begäran av endera parten för att avge utlåtande i lönesättningsärende där enighet inte kunnat uppnås vid lokal eller central förhandling. Nämndens utlåtande skall avges skyndsamt.

I de fall då de lokala parterna inte kunnat enas om nya löner inom sex månader räknat från lönerevisionsdagen, förs - oberoende av huruvida central förhandling och eventuell lönenämndsbehandling förevarit - frågan om löneökningarnas storlek automatiskt vidare till de centrala parterna för avgörande, om inte de lokala parterna enas om annat.

I tvist som gäller tolkningen av detta löneavtal skall nämnden fungera som skiljenämnd och avgöra tvisten. I sådana fall skall tvisten hänskjutas till nämnden inom tre månader räknat från dagen för den centrala förhandlingens avslutande.