

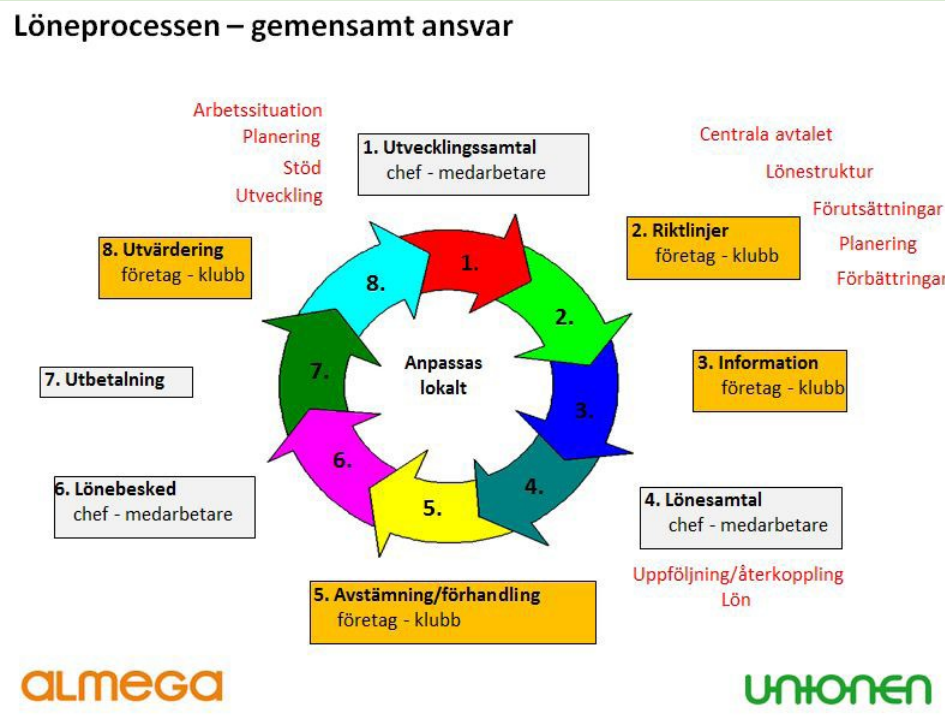


Stödmaterial inför lönerrevision

Avtal för call/contactcenter- och
marknadsundersökningsföretag.
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. Utvecklingssamtal och lönesamtal kommer här att vara de centrala delarna i löneprocessen. Arbetsgivaren lämnar här förslag till löneökningar i lönesamtalen (se tidpunkter i löneavtalets förhandlingsordning) och om Unionenmedlemmarna så begär, förhandlar arbetsgivaren och Unionenregionen 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 så motiveras och utbetalas de i lönesamtalen föreslagna nya lönerna.

1. Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal 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 lönesamtal som hållits inför löneförhandlingarna ska dokumentation finnas som beskriver medarbetarens arbetsinsats det gångna året. Dokumentationen kan användas som utgångspunkt för utvecklingssamtal.

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 kvaliteten på samtalet och förenkla uppföljningen bör överenskomna mål, kompetensutvecklingsinsatser och uppföljningsplan dokumenteras på lämpligt sätt. Checklista för utvecklingssamtal, se

2. Riktlinjer för lönearbetet

I detta arbete lägger företaget och Unionenklubben 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.

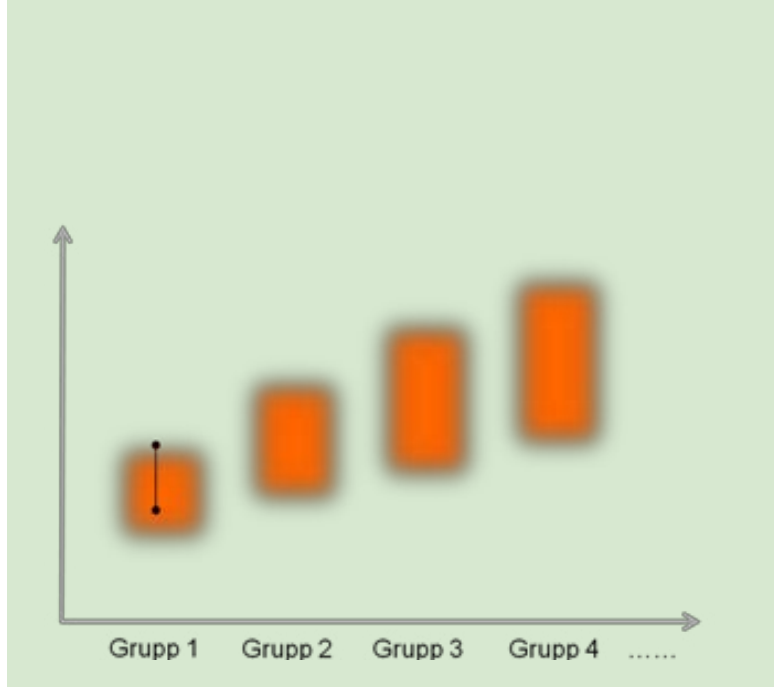
Syftet med lönepolicyn är att visa på sambandet mellan företagets affärsidé, övergripande mål och framgångsfaktorer och den enskilde medarbetarens lön.

Checklista för att ta fram 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. försäljningsavdelningen, ekonomiavdelningen, teknisk support. Alternativt kan ni utgå från olika befattningstyper såsom chefer, säljare, kundstöd/support, administratörer, marknadsundersökare m fl. Vår partsgemensamma lönestatistik är också grupperad utifrån olika befattningstyper och dessa kan också hjälpa er att hitta en struktur på grupperingar i er lönestruktur. Statistiken ger också en grov bild av



hur marknadslöneläget ser ut inom Callcenter och marknadsundersökningsföretag vilken kan vara ytterligare hjälp när ni ska definiera de intervall lönerna bör ligga inom. 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 och förutsättningar för årets lönerevision. 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 Unionenklubbens löneförhandlare träffas efter att lönesamtalen är genomförda, för att slutföra årets löneförhandlingar. Målsättningen är att komma överens om nya löner för samtliga Unionenmedlemmar 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 inte längre någon garanterad löneökning sk. individgaranti för varje Unionenmedlem 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) inte uppvisar tillräcklig prestation eller inte når uppsatta mål, ska en 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. Åtgärder i planen skall syfta till att berörd medarbetare framgent ska kunna ges förutsättningar för en positiv löneutveckling.

För att en 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 nya löner 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.

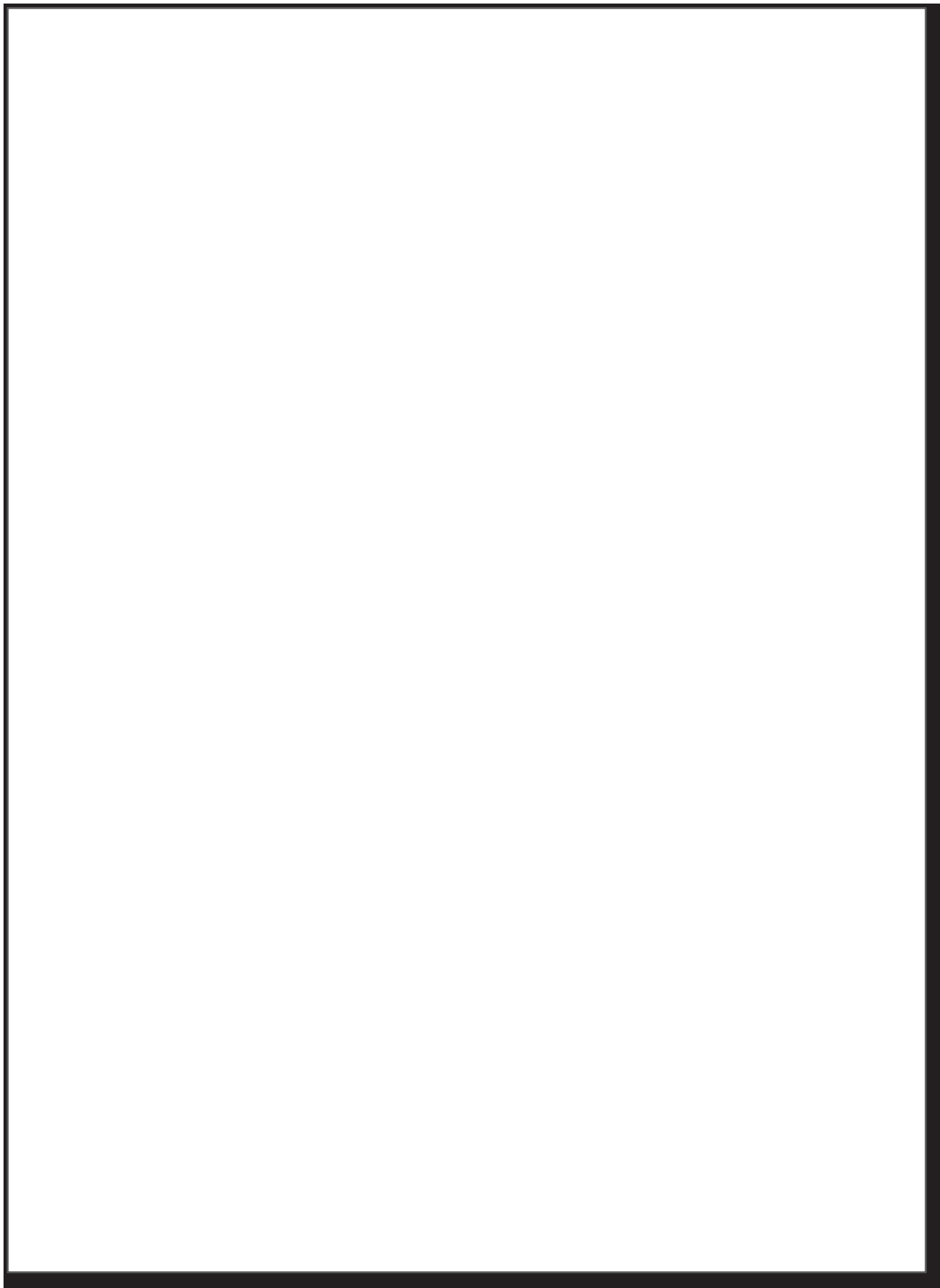
8. Utvärdering av löneprocessen

Arbetsgivaren och Unionenklubben 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 förhandlande parter.

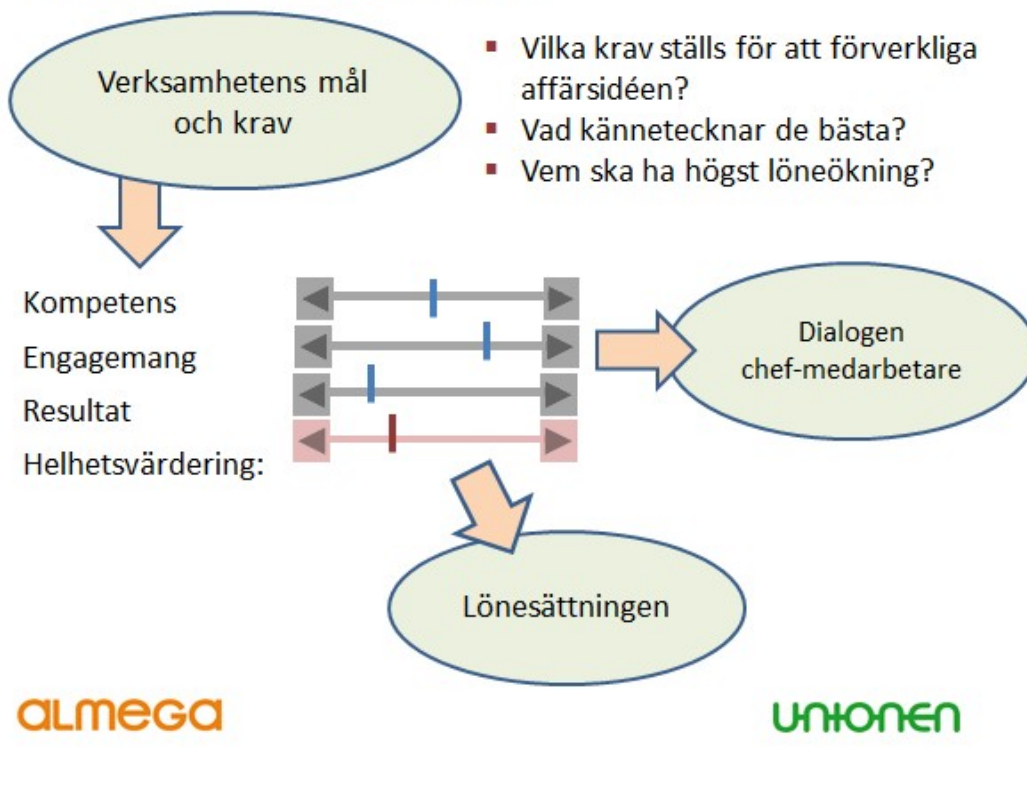
Lönekonsultation

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.



Exempel på lönekriterier



Bedömning enligt lönekriterierna

Lönekriterierna bestäms utifrån lönepolicyn. Under lönesamtalet görs en bedömning av hur väl medarbetaren uppfyller lönekriterierna samt en helhetsvärdering av hur väl medarbetaren uppfyller samtliga lönekriterier.



Exempel

I löneförhandlingarna är chefens förslag till klubben att Lisa inte ska få någon löneökning. När lönerrevisionens är avslutad blir det också resultatet. Lisa är säljare och har varit anställd på företaget i fyra år. Hon har enbart fast lön. Det senaste året har hennes försäljningsresultat rasat och hon har endast uppnått 45 procent av sin säljbudget. Övriga 11 säljare har uppnått mellan 90 och 100 procent av sin budget. Kunderna har klagat på att Lisa är otrevlig och okunnig om företagets produkter. Hon är kort i tonen och avslutar samtalen väldigt snabbt. Hon verkar ovillig att hitta kundanpassade lösningar. På grund av detta har Lisa inte fått någon löneökning i år.

Chefen informerar klubben att en åtgärdsplan för Lisa behöver tas fram. Hon vill att klubbordföranden ska vara med på hennes och chefens möte och det är han. Chefen frågar Lisa varför hon tappat stinget och vad som kan vara orsaken till det. Lisa själv har ingen bra förklaring mer än att hon känner sig "trött på jobbet". Hon är inte sjuk och har inga privata problem. Chefen och Lisa pratar om vad det kan bero på att hon känner

sig så "trött på jobbet". En kunskapsinventering görs och det visar sig att Lisa inte gått färdigt utbildningen i det senaste säljsystemet. Hon blir därför irriterad och stressad när hon inte kan lägga ordrar så snabbt som hon skulle önska. Det går ut över kunderna. Hon har också missat att hålla sig uppdaterad om produktsortimentets förändringar. Chefen föreslår och Lisa accepterar att gå en ny grundkurs om företagets produkter. Den är en vecka lång och nästa tillfälle är om en månad. När det gäller säljsystemet är kollegan Tommy väldigt duktig på det och han har en stor pedagogisk förmåga. Lisa och Tommy bokar in två tillfällen när Tommy i lugn och ro ska gå igenom det med Lisa. Om det inte räcker ska Lisa skickas på en extern utbildning. Chefen och Lisa går igenom företagets policy om kundbemötande. Chefen frågar Lisa vem hon tycker är den bästa och trevligaste säljaren på företaget. Lisa tycker att det är Anna. Chefen föreslår att Lisa ska sitta och ha medlyssning på Annas säljsamtal. När chefen och Lisa utrett orsaker och kompetens-, utvecklingsbehov upprättat de i samförstånd följande:

Chefen, Lisa och klubben bokar in en uppföljning två månader senare. Då visar det sig att Lisa sålt för 78 procent av sin budget. Hon verkar mycket gladare och inga ytterligare kundklagomål har inkommit.