GUIDE TILL EN BRA LÖNEPROCESS

Avtalet för Call/contactcenter och Marknadsundersökningsföretag

Almega Unionen

Innehåll

Klickbar navigering

Förord ..... s 3
Inledning ..... s 4
Lönepolicy ..... s 5
Individuell och differentierad lön ..... s 6
Lönekriterier ..... s 7
Löneprocessen ..... s 8
1. Utvecklingssamtal ..... s 9
2. Inledande överläggning ..... s 10
3. Lönesamtal ..... s 11
4. Förhandling ..... s 12
5. Besked om ny lön ..... s 15
6. Utvärdering ..... s 16
Företag utan lokal facklig representation ..... s 17
Lönesättning vid nyanställning ..... s 18
Till sist ..... s 19

Förord

Detta material är gemensamt framtaget av Almega och Unionen som ett resultat från avtalsrörelsen 2023. Syftet är att ge en praktisk vägledning och stöd i hur löneprocessen kan hanteras på ett väl fungerande sätt. Materialet riktar sig främst till ansvariga för företagets löneprocess och till lokala fackliga företrädare.

Varje företag är unikt så de exempel vi presenterar här är bara just exempel som självklart behöver anpassas efter företagets egna verksamhet, förutsättningar och önskemål. Det är en god idé att företaget och lokala fackliga företrädare samverkar kring framtagande av stödmaterial och underlag som kan användas vid till exempel utvecklingssamtal och lönesamtal. En viktig uppgift för båda parterna kan också vara att informera och sprida sådant material så det blir väl känt för samtliga medarbetare och chefer.

Vi som tagit fram materialet är Margaretha Sandberg och Catarina Johansson, Almega och Max Wivhagen och Elin Svensson, Unionen.

Inledning

Utan kontakter med kunder, medlemmar eller medborgare kan inte företag, myndigheter och organisationer fungera. Kundservice och telefonförsäljning driver och utvecklar svenskt näringsliv. Branschen är speciell på många sätt och är för många det första mötet med arbetslivet och därför även en viktig aktör på svensk arbetsmarknad. Den erfarenhet som man får i ett arbete på ett callcenterföretag genom service, kundkommunikation och försäljning är en attraktiv kompetens att bära med sig genom hela sitt arbetsliv.
Branschen har gått från att i mångas ögon enbart handla om telefonförsäljning till att också i hög utsträckning leverera avancerad kundsupport av både teknisk eller annan specialiserad natur samt genomförande av olika typer av marknadsundersökningar.

Den positiva utveckling som har skett inom branschen ställer naturligtvis stora krav på företagen avseende tydligare strukturer, smartare arbetssätt och bra villkor för de anställda. Mer avancerade uppdrag ställer högre krav på kompetens hos medarbetarna.

Arbetsmarknaden förändras i allt snabbare takt och alla branscher måste hela tiden ligga steget före för att kunna attrahera rätt kompetens. Denna bransch är inget undantag. En utmaning för många företag är hög personalomsättning vilket är väldigt kostnadsdrivande och dessutom dräneras företagen på upparbetad kompetens. Att attrahera och behålla kompetenta medarbetare är och kommer att bli en allt viktigare fråga för branschens fortsatta utveckling. Att arbetsmiljön, arbetets innehåll och känsla av delaktighet är viktiga faktorer är självklart, men även löneutveckling, anställningsvillkor och möjligheten till kompetensutveckling, har stor betydelse.

> ***Kundservice och telefonförsäljning driver och utvecklar svenskt näringsliv. Branschen är speciell på många sätt och är för många det första mötet med arbetslivet och därför även en viktig aktör på svensk arbetsmarknad.***

Det är alltså viktigt att företaget har ett väl genomarbetat strategidokument som säkerställer att lönesättningen stödjer verksamheten och bidrar till företagets övergripande måluppfyllelse.

Lönepolicy

Lönepolicyn är ett av företagets strategidokument. Där anges vilka principer som gäller för lönesättningen och hur den ska stödja att affärsidén och de kvalitetskrav som uppställts kan uppnås. Den ska alltså spegla företagets framgångsfaktorer. För att en lönepolicy ska bli accepterad och verkligen efterlevas behöver den vara väl förankrad. Hur man ska använda lönepolicyn i praktiken är därför en viktig uppgift för de lokala parterna att samverka kring. Även om lönepolicyn är företagets strategidokument är det positivt om lokala parter gör det till en gemensam uppgift att informera och tydliggöra lönepolicyn för alla chefer och medarbetare. Globala koncerner har ofta en övergripande lönepolicy som då kan behöva anpassas till lokala förhållanden och det centrala avtalets intentioner.

Så här kan en lönepolicy för "CALLCENTRUM AB" se ut:

VÅR VISION/VÅRA VÄRDEORD

Inom 5 år ska vi vara:

- Sveriges mest framgångsrika Callcenterföretag både kompetensmässigt och ekonomiskt
- Kundernas första val

VÅR AFFÄRSIDÉ

- Vi ska försörja våra kunder med hög-kvalitativ support som karaktäriseras av hög tillgänglighet och flexibilitet. Vi ska tillföra kunden ökat värde och ökad konkurrenskraft

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Kunden upplever att vår tjänst är trygg och ger ett mervärde som bidrar till att kunden når sina mål.
- Att arbeta med ständiga förbättringar för att behålla långsiktiga och goda kundrelationer.
- Varje medarbetare tar ansvar för företagets utveckling
- Flexibilitet och bred kompetens hos medarbetarna
- En god arbetsmiljö där medarbetarna har möjlighet att utvecklas både kompetens- och lönemässigt

PRINCIPER FÖR LÖNESÄTTNING

- Lönesättningen ska bidra till att visionen förverkligas och att vi kan rekrytera och behålla den kompetens vi behöver. Lönen ska därför vara marknadsmässig. Alla anställda ska förstå på vilka grunder lönen sätts och hur den kan påverkas. Lönen är individuell och den ska bidra till att både företaget och medarbetarna utvecklas.

LÖNEN BESTÄMS EFTER EN HELHETSBEDÖMNING AV:

- Roll i företaget
- Kompetenser
- Prestationer och måluppfyllelse

För rollerna bestäms en önskad lönestruktur. Rollerna och lönestrukturen ses över årligen. För att bestämma lönestrukturen används information om marknadslöner, en genomgång av rollernas innehåll och en analys av företagets förutsättningar.

Medarbetarens kompetens och prestationer bedöms efter de lönekriterier som gäller.

Bedömningen diskuteras i lönesamtalet utifrån de mål som satts upp i utvecklingssamtalet.

Individuell och differentierad lön

I löneavtalet anges att lönerna ska vara individuella och differentierade med hänsyn till verksamhetens krav, arbetsuppgifternas art och innehåll samt individens kompetens. Grundtanken är att en medarbetare med goda arbetsprestationer ska kunna påverka sin löneutveckling. Arbetsgivaren å sin sida kan premiera medarbetare som bidrar till att företaget når sina mål och utvecklas framgångsrikt.

Grundtanken är att en medarbetare med goda arbetsprestationer ska kunna påverka sin löneutveckling.

Lönekriterier

I lönepolicyn beskrivs vilka övergripande mål företaget har och vilka prestationer, kompetenser och egenskaper med mera som krävs för att uppfylla dem. Nästa steg blir att definiera vilka kriterier företaget ska använda för att kunna göra en individuell bedömning av hur väl medarbetaren bidragit till att nå målen. Ibland kan det vara lämpligt att ha olika lönekriterier för olika yrkesgrupper eller att anpassa, vikta eller exemplifiera dem, så att det blir tydligt för alla hur kriterierna ska tolkas. Utgångspunkten för en väl fungerande lönebildning med individuell och differentierad lön är alltså företagets lönepolicy som återspeglas i väl utarbetade lönekriterier.

Exempel på lönekriterier:

LÖNEKRITERIER FÖR AGENT VID "CALLCENTRUM AB"

- Hög servicegrad och kundnöjdhet
- Leverans av mervärde för kunden, till exempel försäljning
- Hög kompetens om kundens varor/tjänster
- Effektivitet, till exempel samtal med god kvalitet på kort tid
- Flexibilitet, till exempel kunna hantera flera uppdrag samtidigt, snabbt kunna ställa om till nya uppdrag
- Bidra till god arbetsmiljö, till exempel visa hjälpsamhet och omtanke gentemot sina kollegor och chefer

Löneprocessen

Löneprocessen innehåller de delar som krävs för att åstadkomma en fungerande lönebildning i enlighet med avtalet. Man brukar ibland prata om ”Årshjulet”. Det löper under avtalsåret och brukar illustreras som en cirkel för att visa systematiken i processen och att arbetet kontinuerligt utvärderas och förbättras.

1. Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare är utgångspunkten i löneprocessen och nödvändigt för att få en bra grund för bedömning av medarbetarens insatser och lönesättning.

Minst en gång varje år ska chefen initiera samtalet där föregående års resultat diskuteras och där målen sätts för den kommande perioden.

Det är viktigt att medarbetaren efter utvecklingssamtalet förstår vad som förväntas under det kommande året. Målen behöver därför vara konkreta och uppföljningsbara och det är viktigt att de stämmer överens med verksamhetens övergripande mål i lönepolicyn.

Det kan vara bra att chef och medarbetare dessutom har avstämnings- och uppföljningsmöten vid flera tillfällen under året.
För att det ska bli ett bra samtal behöver både chef och medarbetare förbereda sig inför samtalet. Om dialogen mellan chef och medarbetare inte fungerar kan det vara lämpligt att erbjuda dem stöd i samtalet genom att chefens chef och/eller att en representant från klubben deltar i samtalet.

Resultatet av utvecklingssamtalet dokumenteras på lämpligt sätt.

ETT SÄTT ATT SÄTTA UPP MÅLEN FÖR KOMMANDE PERIOD KAN VARA ATT DISKUTERA KRING FRÅGORNA;

- Vad jag gör jag bra och ska fortsätta med?
- Vad behöver jag bli bättre på / fokusera mer på?
- Kommer arbetsuppgifterna eller ansvaret att förändras utifrån företagets behov?
- Vilka mål har jag för det kommande året?
- Vilken kompetensutveckling behövs på kort och lång sikt för att jag ska nå mina mål?
- Hur upplever jag min arbetssituation och min arbetsmiljö?

2. Inledande överläggning

I god tid innan lönerevisionen träffas lokala parter för genomgång av processen och fastställande av tidsplan. En bra start är att läsa löneavtalet och reflektera kring utvärderingen av föregående års löneprocess. Finns behov av att förändra eller anpassa processen på något sätt? Det är också bra att se över och vid behov justera de dokument som används, till exempel lönepolicy och lönekriterier. En viktig fråga att ställa sig är huruvida det finns en naturlig koppling mellan lönepolicy, individuella mål, lönekriterier och löneökningar. I det inledande samtalet ingår att också diskutera företagets ekonomiska och marknadsmässiga förutsättningar.

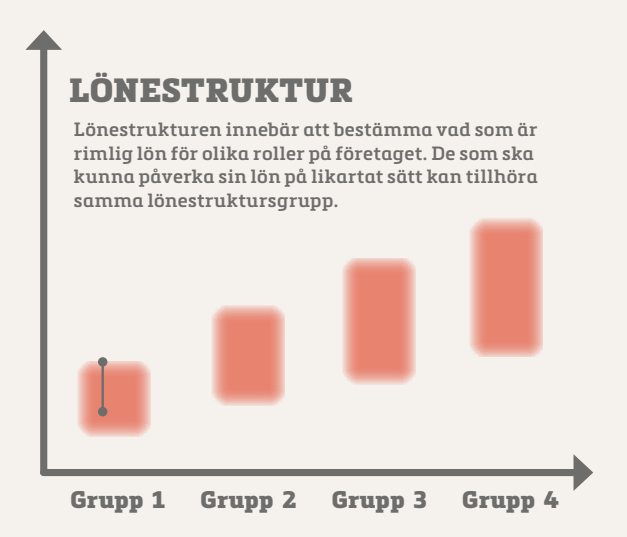
Det är värdefullt att ha en gemensam syn på hur den nuvarande lönestrukturen ser ut och vilka behov av framtida förändringar som är önskvärda samt inom vilka tänkta intervaller lönerna bör ligga för olika kategorier av medarbetare. Lönestruktur handlar dock inte om enskilda individers löner eller hur stor löneökningen bör vara för enskilda medarbetare.

Om det för vissa grupper eller individer identifierats ett behov av förändring för att uppnå önskvärd lönestruktur tas det upp i samband med löneförhandlingen. Att ha en tydlig bild av den önskvärda lönestrukturen underlättar också fastställande av löner vid nyrekryteringar. Diskussion behöver även föras om hur osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män kan förhindras och om de uppstått – hur de ska åtgärdas.

> ***En viktig fråga att ställa sig är huruvida det finns en naturlig koppling mellan lönepolicy, individuella mål, lönekriterier och löneökningar.***

Slutligen återstår att göra en tidsplan för lönerevisionen och hur information om löneprocessen och dess tidsplan lämnas på lämpligt sätt till chefer och medarbetare.

Den inledande överläggningen är en väldigt viktig del av löneprocessen eftersom ett grundligt arbete här skapar en förståelse mellan parterna och underlättar processen framåt.



3. Lönesamtal

Lönesamtal mellan chef och medarbetare ska hållas årligen på arbetsgivarens initiativ. Dessa samtal behöver hållas innan löneförhandling genomförs och utgör grunden för fördelning av potten.

Syftet med samtalet är att medarbetaren får en återkoppling på sina prestationer och utveckling det gångna året samt möjlighet att diskutera förutsättningarna för att påverka sin löneutveckling i framtiden. Det är alltså inte tanken att man i lönesamtalet ska diskutera hur stor löneökning, i kronor och ören, som individen ska få men både chef och medarbetare ska få möjlighet att ge sin bild av hur arbetet gått och vad som kan förbättras. Det är viktigt att båda parter förbereder sig inför samtalet och att tillräcklig tid avsätts. I lönesamtalet kan det också vara relevant att diskutera individens lönenivå i förhållande till den aktuella lönestrukturen eftersom det också kan påverka löneutvecklingen.

> ***Det är alltså inte tanken att man i lönesamtalet ska diskutera hur stor löneökning, i kronor och ören, som individen ska få men både chef och medarbetare ska få möjlighet att ge sin bild av hur arbetet gått och vad som kan förbättras.***

FRÅGOR SOM KAN DISKUTERAS VID LÖNESAMTALET:

- Har det skett några förändringar av dina arbetsuppgifter eller ansvar under det gångna året?
- Hur väl har du uppnått dina mål som upprättades vid utvecklingssamtalet?
- Hur har du presterat utifrån företagets övriga lönekriterier?
- Hur ligger din lön i förhållande till företagets lönestruktur?
- Hur kan du påverka din löneutveckling i framtiden?

4. Förhandling

På avtalsområdet finns en förhandlingsordning med utsatta datum som parterna behöver förhålla sig till. Det första steget är att klubben lämnar över en medlemslista och information om vilka klubbföreträdare som ska hantera löneförhandlingen. Parterna går igenom listan för att klargöra om någon ska undantas från lönerevisionen. Utifrån medlemmarnas sammanlagda lönesumma beräknas potten.

EXEMPEL: "CALLCENTRUM AB"

- Callcentrum 50 anställda.
- Medlemmarnas sammanlagda lönesumma; 1 200 000
- Årets pott enligt centrala avtalet: 3,1 %
- Pengar som ska fördelas: 37 200

Utöver detta kan det finnas medlemmar som ska höjas till ny lägsta lönenivå, t.ex. om man under året har fyllt 24 år. För detta finns särskilda regler och av den anledningen hanteras dessa individer förslagsvis först. Avseende sådan höjning får endast individens egna bidrag till potten användas. Om de pengarna inte räcker ska arbetsgivaren skjuta till extra pengar, som inte får tas av potten, för att uppnå ny lägsta lönenivå.

EXEMPEL

- Medlem 1, lön 21 000
- Pott: 3,1
- Medlemmens egna bidrag: 651 kr (3,1%)
- Ny lägsta lön 24 år: 23 746 kr
- Pengar som arbetsgivaren får skjuta till utanför potten: 23 746 – 21 000 – 651 = 2095 kr

Därefter ska arbetsgivaren föreslå en fördelning av återstående pott. För att medarbetare ska känna att löneprocessen är meningsfull behöver det finnas ett samband mellan måluppfyllelse, prestation och löneutfall. Även lokala parters diskussion om önskad lönestruktur bör vägas in.

Lokal facklig företrädare har möjlighet att påkalla förhandling om lönerevisionen. I sådan förhandling kan parterna diskutera bakgrunden till den föreslagna fördelningen av potten och/eller komma med förslag på ändringar. Målsättningen är att komma överens om nya löner för samtliga medlemmar i Unionen och att uppnå den önskvärda lönestrukturen på företaget. Om löneförhandlingen avslutas i oenighet finns möjligt att inom 14 dagar begära central förhandling om lönerevisionen. Nås inte enighet, lokalt eller centralt, fördelas potten utifrån arbetsgivarens förslag.

När som helst under hela löneprocessen, om oenighet uppstår, kan de centrala parterna kallas in för en central lönekonsultation. Lönekonsultation är inte någon förhandling utan gemensam hjälp för de lokala parterna att komma vidare. De centrala parterna kan förklara avtalets intentioner, dela med sig av goda exempel och utifrån de förutsättningar som gäller, ge tips och råd om hur parterna kan komma vidare. En konstruktiv diskussion om löneprocessen i syfte att lösa eventuella problem är ofta mer givande för det fortsatta samarbetet än en central förhandling.

Åtgärdsplan

Åtgärdsplan

Löneavtalet har ingen i kronor garanterad löneökning (individgaranti) utan lönen sätts efter en individuell bedömning. Utgångspunkten är att alla medverkar till företagets verksamhet och utveckling och därmed får en ökning av lönen i samband med lönerevisionen.

Om en medarbetare inte presterat som förväntats eller inte nått uppsatta mål kan det få till följd att löneökning uteblir eller blir märkbart låg. Då behöver särskilda åtgärder vidtas. Lönesättande chef och medarbetaren ska föra dialog om medarbetarens förutsättningar för arbetsuppgifterna, om det finns behov av kompetenshöjande åtgärder eller om det är något annat som måste till för att medarbetaren fortsättningsvis ska kunna få en löneutveckling.

Syftet med en åtgärdsplan är att medarbetaren återigen ges förutsättningar för att medverka till företagets verksamhet och utveckling. Detta ligger i både arbetsgivarens och arbetstagarens intresse. En medarbetare som halkar efter i sin löneutveckling förlorar självklart ekonomiskt på det, men även arbetsgivaren riskerar verksamhetens lönsamhet och utveckling om medarbetare underpresterar och inte når sina mål.

En medarbetare som halkar efter i sin löneutveckling förlorar självklart ekonomiskt på det, men även arbetsgivaren riskerar verksamhetens lönsamhet och utveckling om medarbetare underpresterar och inte når sina mål.

En åtgärdsplan ska dokumenteras skriftligt och upprättas gemensamt. Hur den ska följas upp och i vilken omfattning det ska ske, kan chef och medarbetare komma överens om. Om medarbetaren vill så kan facklig representant också delta i diskussionen vid framtagandet av åtgärdsplanen. Efter den tid som överenskommits ska åtgärdsplanen utvärderas. Här kan lokal facklig representant också närvara om medarbetaren vill det.

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

Arbetsgivaren och medarbetaren ska utifrån punkterna nedan diskutera på vilken typ av stöd eller andra åtgärder som hjälper medarbetaren tillbaka till ett fullgott resultat.

CHECKLISTA FÖR ÅTGÄRDSPLAN

- Verksamhetens mål och krav
- Utfallet av senaste utvecklingssamtalet
- Vad har medarbetaren inte gjort eller gjort på ett felaktigt sätt? Hur ska resultatet förbättras?

Följande punkter diskuteras särskilt:

- Engagemang
- Kompentensutveckling
- Chefstöd
- Uppföljning

Se exempel på nästa sida

Åtgärdsplan

EXEMPEL

Lisa är kundtjänstmedarbetare. Det senaste året har hennes prestationer varit låga och hon har inte uppnått sina mål som sattes vid senaste utvecklingssamtalet. Det har också kommit vissa kundklagomål kring bemötande och produktkännedom. På grund av detta har Lisa fått en märkbart låg löneökning.

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 och Lisa pratar om vad det kan bero på att hennes prestationer dalat. En kunskapsinventering görs och det visar sig att Lisa inte gått färdigt utbildningen i de nya uppdaterade it-systemet. Hon blir därför irriterad och stressad när hon inte kan genomföra arbetet 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.

När det gäller it-systemet 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 kundtjänstmedarbetaren på företaget. Lisa tycker att det är Anna vilket chefen tycker är ett bra förslag. Chefen föreslår att Lisa ska sitta och ha medlyssning på Annas kundsamtal. När chefen och Lisa utrett orsaker och kompetensutvecklingsbehov upprättar de i samförstånd följande:

ENGAGEMANG

- Chef och Lisa ska gå igenom kundpolicy
- Lisa ska vara observant på sitt kundbemötande
- Lisa ska ha medlyssning på Annas säljsamtal

KOMPENTENS-UTVECKLING

- Genomgång av it-systemet med Tommy två tillfällen,
- Anmäla till grundkurs i produktsortiment

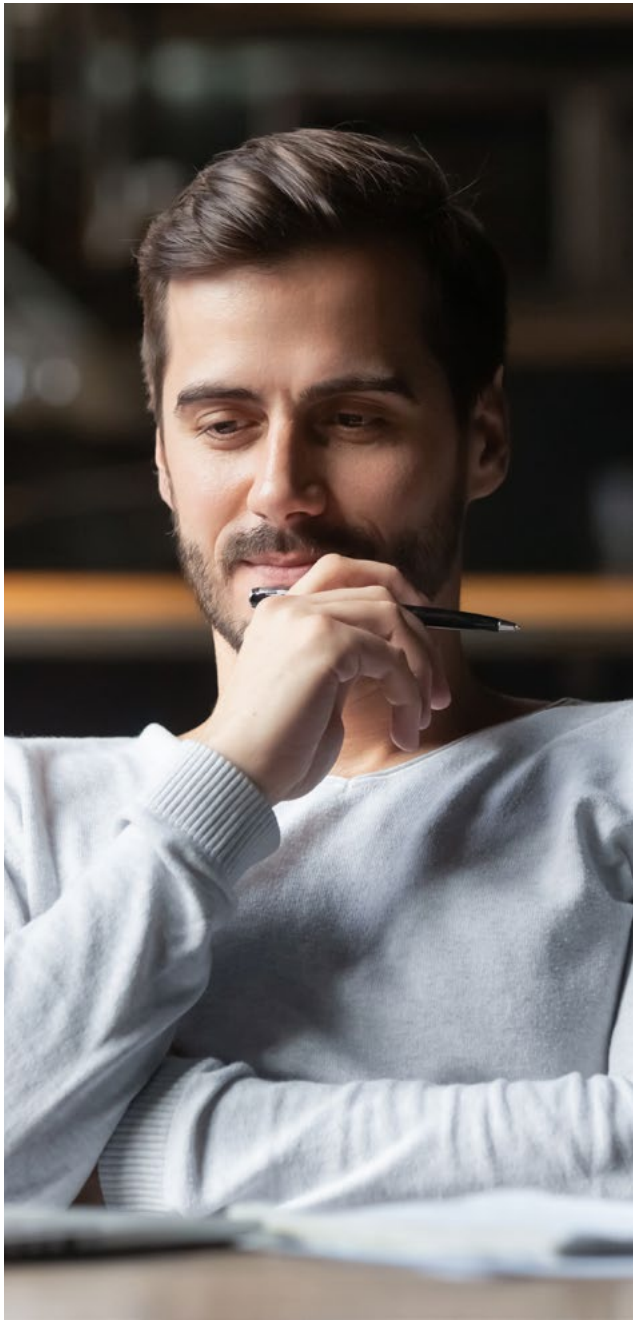
CHEFSSTÖD

- Chefen ska visa lite extra uppmärksamhet

UPPFÖLJNING

- Avstämningsmöten bokas in en gång i månaden tills vidare.

5. Besked om ny lön



När löneförhandlingen är klar meddelar och motiverar chefen tjänstemannens nya lön i ett särskilt samtal. Om löneprocessen fungerar som den är tänkt kommer sällan beskedet om ny lön som en överraskning utan återspeglar den återkoppling tjänstemannen fått i lönesamtalet. Om någon fått ingen eller märkbart låg lönehöjning upprättas åtgärdsplan enligt checklistan ovan.

Om löneprocessen fungerar som den är tänkt kommer sällan beskedet om ny lön som en överraskning utan återspeglar den återkoppling tjänstemannen fått i lönesamtalet.

6. Utvärdering

När årets lönerevision är klar återstår för lokala parter att gemensamt utvärdera sitt lönerevisionsarbete. Syftet är att förbättra processen både på kort och lång sikt. Utvärderingen kan göras i form av ett möte där parterna diskuterar om det finns något man kan göra bättre i kommande löneprocess.

Det kan vara bra att dokumentera vad man kommer fram till så att kunskapen inte försvinner om de personer som hanterar löneprocessen byts ut.

Ibland kan det finnas anledning att även komplettera utvärderingen med enkäter eller intervjuer för att förbättra olika delar i löneprocessen. Det kan vara bra att dokumentera vad man kommer fram till så att kunskapen inte försvinner om de personer som hanterar löneprocessen byts ut.

FRÅGOR SOM KAN DISKUTERAS VID UTVÄRDERINGEN;

- Hur känd är lönepolicyn?
- Fungerar löneprocessen som det är tänkt?
- Leder tillämpningen till önskvärd lön/lönestruktur?
- Är lönerna jämställda?
- Hur har informationen till medarbetare och chefer fungerat?
- Har chefer och medarbetare de underlag och den kunskap de behöver för att genomföra givande utvecklings- och lönesamtal?
- Hur fungerar lokala parters roller och insatser i processen?
- Höll tidplanen?
- Bidrar processen till att verksamhetens mål nås?

Företag utan lokal facklig representation

Även på företag där Unionenklubb eller Arbetsplatsombud med förhandlingsmandat saknas gäller löneavtalet i sin helhet. Arbetsgivaren behöver i dessa fall hitta ett sätt att i tillämpliga delar samverka löneprocessen direkt med de anställda. Såväl medarbetarna som chefer kan exempelvis vid arbetsplatsträffar eller på annat lämpligt sätt involveras i löneprocessen genom inhämtning av synpunkter kring lönekriterier eller utvärdering av löneprocessen.

För att samverkan med de anställda ska fungera på ett tillfredställande sätt behöver arbetsgivaren se till att fastställda lönepolicys och lönekriterier mm, är kända och förankrade hos företagets samtliga chefer och medarbetare.

Om förhandlingsordningen inte sätts i kraft på grund av att det inte finns någon lokal part att förhandla med, ska arbetsgivaren meddela nya löner direkt till de anställda. Observera att Unionen därefter kan begära förhandling inom den tid som anges i förhandlingsordningen. Detta innebär att de nya lönerna inte kan bli slutligt fastställda förrän det datumet passerat.

Lönesättning vid nyanställning

En viktig faktor för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare är individuell och differentierad lönesättning vilket också är utgångspunkten i löneavtalet.

För att löneavtalet ska kunna tillämpas på det sätt som det är tänkt behöver företaget ha en tydlig strategi även vid lönesättning av nyanställda. Att ge samma lön till alla som nyanställs kan lätt få till följd att en individuell löneutveckling hämmas. Detta blir särskilt tydligt om det är avtalets lägstalönenivå som regelmässigt tillämpas vid nyanställning. Eftersom lägstalönerna vanligtvis höjs i procent lika mycket som pottens storlek får det till följd att det tillgängliga löneutrymmet bara räcker till den årliga höjningen till ny lägstalönenivån. En konsekvens av detta blir att utrymmet för att premiera högpresterande medarbetare blir begränsat samtidigt som medarbetare som inte presterat så bra ändå måste höjas med lika mycket. Detta begränsar arbetsgivarens möjlighet att använda lönen som ett verktyg för att styra verksamheten mot uppsatta mål och riskerar också att påverka medarbetarnas motivation att prestera eftersom det saknas möjlighet att påverka sin löneutveckling. Avtalets lägstalön är inte att betrakta som en ingångslön. Den är tänkt att tillämpas som en lägsta nivå för nyanställda som saknar relevant erfarenhet för arbetsuppgifterna. Vid nyanställning bör alltså erfarenhet av aktuella arbetsuppgifter beaktas. När lönen sätts är det naturligt att företaget utgår ifrån hur väl individens kompetenser och kvalifikationer stämmer överens med det som företaget identifierat som väsentliga för att nå sina mål. Även den önskvärda lönestrukturen i företaget bör vägas in.

Exempel lönesättning vid nyanställningar "CALLCENTRUM AB"

Företaget är i behov att anställa fyra nya medarbetare till sin kundtjänst.

Det har varit många sökande och företaget har till slut beslutat sig för fyra individer vars kompetenser och profiler motsvarar företagets identifierade krav för rollen.

Eftersom de nya medarbetarna har olika erfarenheter erbjuds de anställning med olika lönenivåer.

JOHAN (36 ÅR) har arbetat på företaget direkt efter gymnasiet som kundtjänstmedarbetare under några år. Därefter har Johan testat andra branscher men kommit fram till att arbeta på Callcenter är det han trivs bäst med. Företaget värdesätter alla Johans tidigare erfarenheter och Johan erbjuds lön i nivå med andra erfarna medarbetare på företaget.

IDA (28 ÅR) har arbetat med produktionskontroll på ett livsmedelsföretag i några år. Ida trivdes med jobbet men ville prova något nytt, där kontakt med människor förekom i större utsträckning. Företaget konstaterar att Ida saknar relevant erfarenhet och därför erbjöds Ida anställning med lön motsvarade kollektivavtalets lägsta lönenivå.

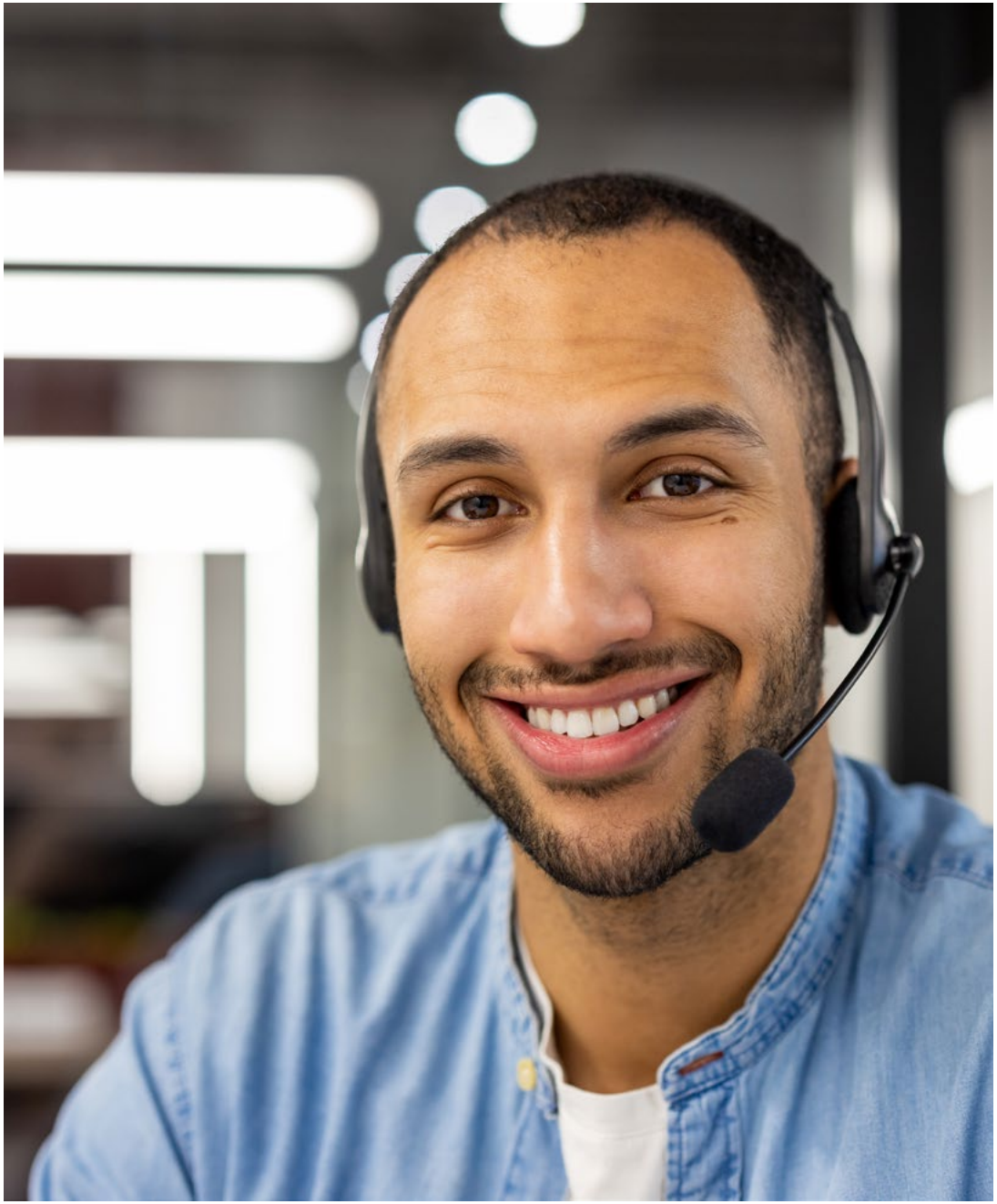
ANNA (25 ÅR) har under några år arbetat i kassan och kundtjänsten inom handel och har blivit väldigt bra på att bemöta kunder i alla möjliga situationer. Anna hade dessutom bra kännedom om de produkter som hon fick hantera i sitt tidigare arbete. Företaget ser Annas tidigare erfarenheter som tillgång och även Anna erbjuds lön i nivå med andra erfarna medarbetare på företaget.

LEO (20 ÅR) har precis blivit färdigt med gymnasiet och visar att han verkligen är mogen att arbeta hos företaget. Enligt Leo kommer han att kompensera brister i erfarenhet men vilja och engagemang. Eftersom lägsta lönenivå i kollektivavtalet främst får användas för den som saknar relevant erfarenhet, erbjuds Leo anställning med lön på löneavtalets lägsta nivå. Alla accepterade anställningserbjudandet.

Till sist

Löner är en angelägen fråga som engagerar både arbetsgivare och medarbetare. En väl fungerande löneprocess som sker i samverkan blir en framgångsfaktor för båda parter.

Den här guiden förklarar hur en framgångsrik löneprocess byggs – och bibehålls. Tillsammans med vägledningarna *En kort guide till lönesamtalet* och *Ett riktigt bra lönesamtal* utgör denna folder en god grund för ett framgångsrikt lönearbete.



Almega Unionen