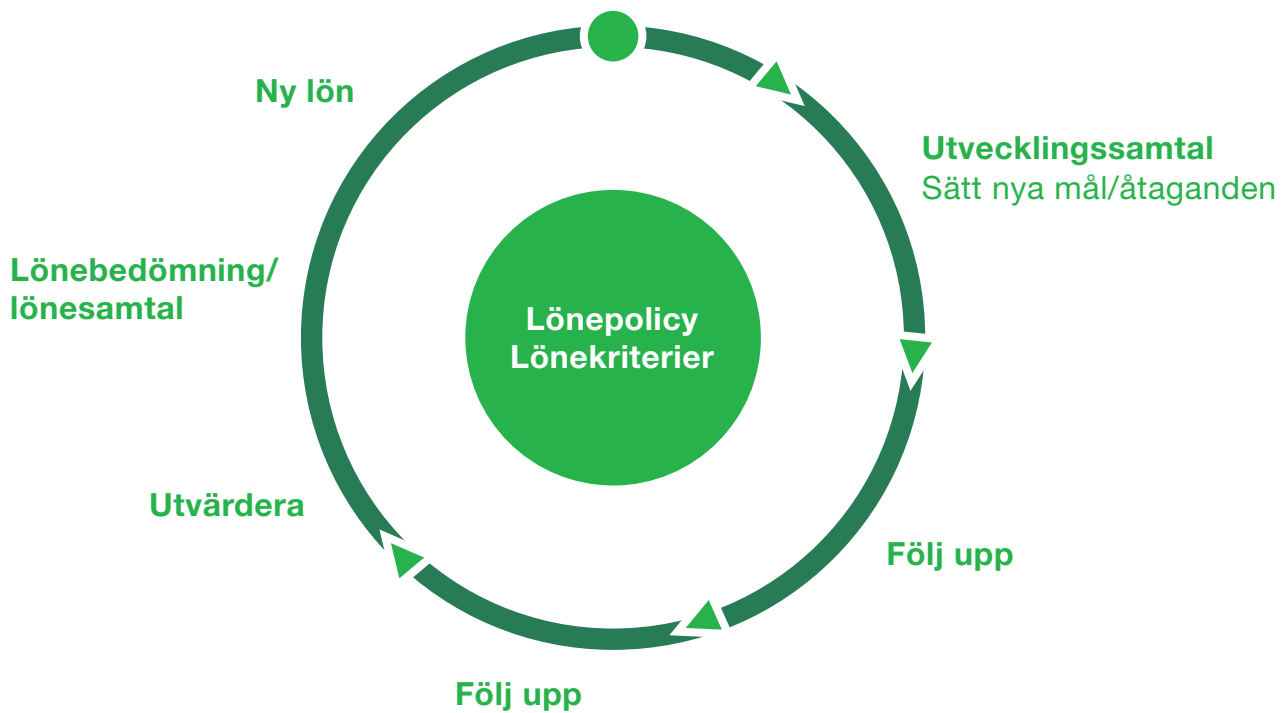


Glasbranschföreningen • Installatörsföretagen • Maskinentreprenörerna  
Måleriföretagen i Sverige • Plåt & Ventföretagen • Unionen

---

# Stödmaterial inför lönerevision

---



---

## Löneprocessen – ett gemensamt ansvar

---

Enligt löneavtalet för medlemmar i Unionen ska lönen sättas individuellt i en löneprocess. Parterna 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

Saknar Unionen klubb eller arbetsplatsombud med förhandlingsmandat vid företaget lämnas förslag till och sker överläggning med den enskilde medlemmen. Vid dessa arbetsplatser kommer tillämpningen av löneavtalet att skilja sig från processen på arbetsplatser där arbetsgivare och förtroendevalda samverkar kontinuerligt. Utvecklingssamtalet och lönesamtalet kommer här att vara de centrala delarna i löneprocessen.

### 1. Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet bör hållas 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 lönesamtalet som hållits inför löneförhandlingarna ska dokumentation finnas som beskriver medarbetarens arbetsinsats det gångna året. Dokumentationen kan användas som utgångspunkt för utvecklingssamtalet.

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 kvalitet på samtalet och förenkla uppföljningen skrivs överenskomna mål och kompetensutvecklingsinsatser ner i ett gemensamt dokument. Checklista för utvecklingssamtal, se Bilaga 1.

### 2. Riktlinjer för lönearbetet

Lönebildningen utgör en viktig faktor i utveckling och utförande av företagets verksamhet och tillika medarbetarens utveckling.

## Det centrala löneavtalet

Det centrala löneavtalet ligger till grund för lönerevisionen.

### 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 ska beskriva företagets strategi för hur lönesättningen ska stödja verksamheten. En tydlig och konkret lönepolicy tydliggör för medarbetarna vad som är viktigast att göra bra för att verksamheten ska gå bra. Checklista för lönepolicy, Bilaga 2.

### Lönestruktur

För att underlätta lönearbetet är det värdefullt att bilda sig en uppfattning om hur en önskvärd lönestruktur ska se ut i företaget. Denna kan utgöra en bild av inom vilka tänkta intervaller lönerna bör ligga för olika personalkategorier/befattningar i företaget. Lönestrukturen innebär att bestämma vad som är relevant lön för olika personalkategorier/befattningar på företaget utifrån lönepolicyn, marknadslöner, affärsidén, arbetsvärdering och andra interna överväganden.

### Löneöversyn

Löneöversynen i detta löneavtal innebär att de lokala parterna kommer överens om vilka justeringar som behöver göras för att bibehålla önskad lönestruktur på arbetsplatsen. På arbetsplatser som saknar Unionenklubb eller arbetsplatsombud med förhandlingsmandat är det arbetsgivaren som beslutar vilka justeringar som behöver göras i löneöversynen.

### 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.

## Lönekriterier

Det finns olika typer av kriterier och i exemplet nedan presenteras några alternativ med varierande bedömningsintervall. Lönekriterierna i detta exempel är samarbetsförmåga, ansvarstagande, problemlösning och strategisk förmåga. I exemplet finns både olika kategorier och olika omfattning på bedömningsintervallet.

	Behöver utvecklas	Bra	Mycket bra
Samarbetsförmågs			
Ansvarstagande			
Problemlösning			
Strategisk förmåga			

Olika lönekriterier kan vara olika viktiga och ges olika stor betydelse. Exempel på lönekriterier kan vara kompetens, engagemang, måluppfyllelse, ansvar.

## Planering

Lönearbetet planeras 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

Arbetsgivaren, gärna tillsammans med lokal facklig part om sådan finns på arbetsplatsen, informerar lönesättande chefer och medarbetare om tidsplan för årets lönerevision. Gemensam information ökar förståelsen för och tilltro till löneprocessen. Ju tydligare denna information är desto bättre. Informationen bör innehålla;

- Datum för när uppgifter ska utföras och vara klara
- Relevanta lönekriterier
- Stödmaterial för utvecklingssamtal och lönesamtal
- Det centrala löneavtalets löneökningstrymme

## 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.

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.

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.

## 5. Löneförhandling/Avstämning

Om det finns en lokal part träffas arbetsgivaren och Unionenklubbens löneförhandlare efter att lönesamtalen är genomförda med målsättningen att komma överens om nya löner för samtliga Unionenmedlemmar och att uppnå den struktur på lönerna inom företaget som är önskvärd. Kommer parterna överens om nya löner tar både arbetsgivaren och klubben ansvar för de nya lönerna. Kommer parterna inte överens om fördelning av lokal pott eller beträffande löneöversyn kan förhandling ske lokalt och därefter centralt.

### Handlingsplan

Om en medarbetare får en ytterst liten löneökning bör en skriftlig handlingsplan upprättas.

Syftet är att få berörd medarbetare att åter göra en fullgod arbetsinsats och i nästa löne-revision få en bra löneförhöjning igen.

Exempel på handlingsplan Bilaga 3.

## 6. Lönebesked

Efter att de nya lönerna är fastställda meddelar lönesättande chef varje enskild med-

arbetare dennes nya lön. Här är det viktigt att löneökningen motiveras. Detta underlättas av presentation av de bedömningar som gjorts av de lönesättningskriterier som tillämpas. Medarbetaren får då en tydlig bild av vilken löneutveckling som kan uppnås genom förbättringar i arbetssätt och utveckling till mer kvalificerade arbetsuppgifter.

### Utvärdering av löneprocessen

En kort tid efter att de nya lönerna är klara bör arbetsgivaren och den lokala fackliga klubben, i de fall sådan finns, utvärdera löneprocessen.

### Central konsultation

Om lokala parter kört fast under löneprocessen bör berörd arbetsgivarorganisation och Unionen ställa upp och bidra med en centralkonsultation. Central konsultation 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.



# Checklista inför utvecklingsamtalet

Här är några punkter som chef och medarbetare kan utgå från vid förberedelserna. Självklart lägger ni till och drar ifrån utifrån hur det passar er.

## Tillbakablick

- Vad har gått bra? Vad har gått mindre bra?
- Vad har du lärt dig?

## Framtiden

- Mål? Egna planer?
- Ömsesidiga förväntningar?
- Krav? Svårigheter? Utmaningar?
- Behov av kompetensutveckling på kort och lång sikt.

## Allmän trivsel

- Stämning i arbetsgruppen? Samarbete?
- Vad behöver förbättras?
- Din återkoppling till chefen
- Vad fungerar bra i samarbetet? Vad fungerar mindre bra?
- Hur kan var och en bidra?

## Arbetsmiljö

- Bra/dåligt? Stress? Delaktighet?
- Vad kan förbättras? Hur?

## Uppföljning

- Samtalet bör avslutas med att ni gör en individuell utvecklingsplan för medarbetaren och en överenskommelse om hur ni ska följa upp planen.
- Glöm inte att följa upp och genomföra vad ni har kommit överens om. Avsätt tid och planera in kompetensutveckling.

## Checklista för att ta fram en lönepolicy

Lönepolicyn visar på sambandet mellan företagets affärsidé, framgångsfaktorer och medarbetarens lön. Denna checklista syftar till att underlätta arbetet att ta fram en lönepolicy.

1. Vilken är vår affärsidé och våra övergripande mål?

2. Vilka är våra framgångsfaktorer?

3. Vilka krav ställer framgångsfaktorerna på medarbetarna?

4. Vad kännetecknar företagets bästa medarbetare?

5. Vilka kriterier ska vi använda för att bedöma hur väl medarbetarna uppfyller det som anges under punkt 3 och 4?

6. Hur ska löneprocessen gå till?

7. Hur ska lönepolicyn kommuniceras till alla anställda?

8. Hur ska vi följa upp/utvärdera lönepolicyn?

# Checklista för åtgärdsplan

## Verksamhetens mål och krav

- Utfallet av senaste utvecklingssamtal
- Vad har medarbetaren inte gjort och vad kan utvecklas?

## Hur ska resultatet förbättras?

- Engagemang
- Kompetensutveckling
- Chefstöd
- Uppföljning

## Exempel

I löneförhandlingarna är chefens förslag till klubben att Lisa inte ska få någon löneökning. När löne-revisionens 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 knappt fått någon löneökning i år.

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 kompetensutvecklingsbehov upprättar de i samförstånd nedan plan. Chefen och Lisa 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.

	Vad	Vem	När
<b>Engagemang</b>	Gå igenom kundpolicy	Chef och Lisa	Onsdag kl 11-12
	Vara observant på hur jag bemöter kunder	Lisa	Från och med nu
	Inspiration	Lisa ha medlyssning på Annas säljsamtal	Vecka 15
<b>Kompetens-utveckling</b>	Genomgång av säljsystemet	Lisa bokar in 2 gånger med Tommy	Vecka 15-19
	Anmäla till grundkurs i produktsortiment	Lisa om hon inte tycker att hon kan sortimentet efter intern genomgång	Vecka 19
<b>Chefstöd</b>	Visa lite extra uppmärksamhet	Chefen	Från och med nu
<b>Uppföljning</b>	Avstämningsmöte		Kl 10-11 onsdag i vecka 15
	Avstämningsmöte		I 10-11 onsdag i vecka 23



# Kontakt

## **Installatörsföretagen**

08-762 76 00

[www.installatorsforetagen.se](http://www.installatorsforetagen.se)

## **Plåt & Ventföretagen**

08-762 75 85

[www.pvforetagen.se](http://www.pvforetagen.se)

## **Måleriföretagen i Sverige**

010-484 95 00

[www.maleriforetagen.se](http://www.maleriforetagen.se)

## **Maskinentreprenörerna**

08-762 70 65

[www.me.se](http://www.me.se)

## **Glasbranschföreningen**

08-453 90 70

[www.gbf.se](http://www.gbf.se)

## **Unionen**

0770-870 870

[www.unionen.se](http://www.unionen.se)