

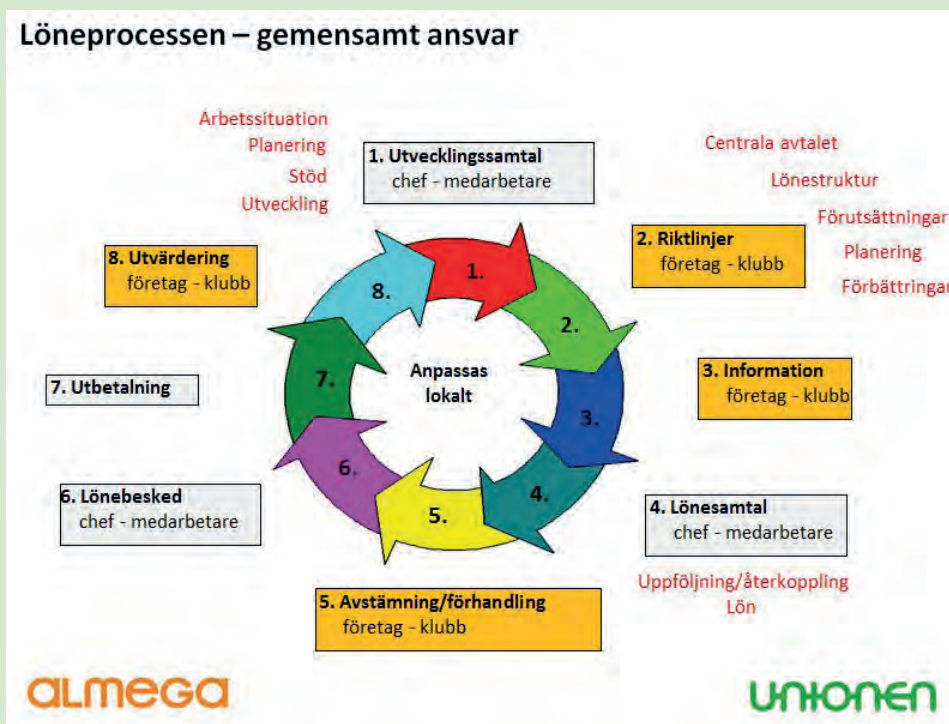


# Stödmaterial inför lönerevision

Medieföretagen – Unionen (fd Mia-Sif)

ALMEGA

UNIONEN



## Löneprocessen – gemensamt ansvar

Enligt löneavtalet för tjänstemän (Mia-Sif) mellan Medieföretagen och Unionen ska lönen sättas individuellt i en löneprocess. Medieföretagen 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 (Unione klubb 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. Utvecklingssamtalet och lönesamtalet 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 om lönerna motiveras och utbetalas de i lönesamtalen föreslagna nya lönerna.

### 1. Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet 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 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 kvaliteten 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

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

Lokala parter går gemensamt igenom det centrala löneavtalets olika delar och tolkar dessa.

Förutsättningar

Till förutsättningarna hör situationen inom branschen, framtidsutsikter, ekonomiska resultat, marknadsförutsättningar, behov av investeringar i verksamheten, utrymme för löneökningar och teknisk utveckling m.m.

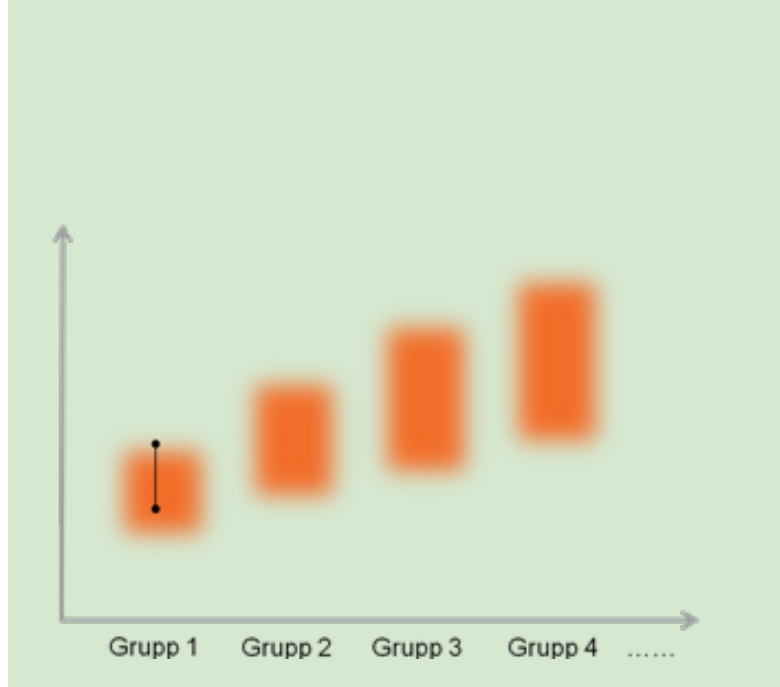
Lönepolicy

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 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, administratörer, it-tekniker 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 tjänsteföretag och medieföretag vilken kan vara till 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

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

Lokala parter 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
- Tillgängligt löneökningsutrymme



## 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.

Löne-kriteriernas 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. Kommer parterna överens om nya löner tar både arbetsgivaren och klubben ansvar för de nya lönerna vilket gör att medarbetarna kan uppfatta lönesättningen som rätt och riktig. Kommer parterna inte överens är det arbetsgivaren som beslutar om de nya lönerna.

## Åtgärdsplan

Löneavtalen har från och med 2014 ingen garanterad löneökning 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) till följd av brister i en medlems arbetsinsats, 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 tappat sugen och man bör 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. Syftet är att få berörd medarbetare att åter gör en fullgod arbetsinsats och i nästa lönerevision få en bra löneförhöjning igen.

Exempel på åtgärdsplan Bilaga 4.

## 6. Lönebesked

Efter att de nya lönerna är fastställda meddelar lönesättande chef varje enskild medarbetare dennes nya lön. Här är det viktigt att löneökningen motiveras. Detta underlättas av presentation av de bedömningar som gjorts av de lönesättningskriterier som tillämpas och den lönestruktur som eftersträvas. Medarbetaren får då en tydlig bild av vilken löneutveckling som kan uppnås genom förbättringar i arbetsätt och utveckling till mer kvalificerade arbetsuppgifter.

## 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 vilka förbättringar som kan göras inför nästa löneår. Medlemmarnas återkoppling till klubben är värdefull att ta till vara.

## Löne-konsultation.

Om lokala parter kört fast under löneprocessen kan Medieföretagen och Unionen ställa upp och bidra med en löne-konsultation. Detta kan gemensamt begäras när som helst under processen. Klubben kontakter Unionen och arbetsgivaren Medieföretagen. Centrala parterna kommer då tillsammans ut och lyssnar in vilka problem som uppstått och försöker bidra till fortsatt bra löneprocess genom tips och råd. Löne-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 utvecklingssamtalet

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?

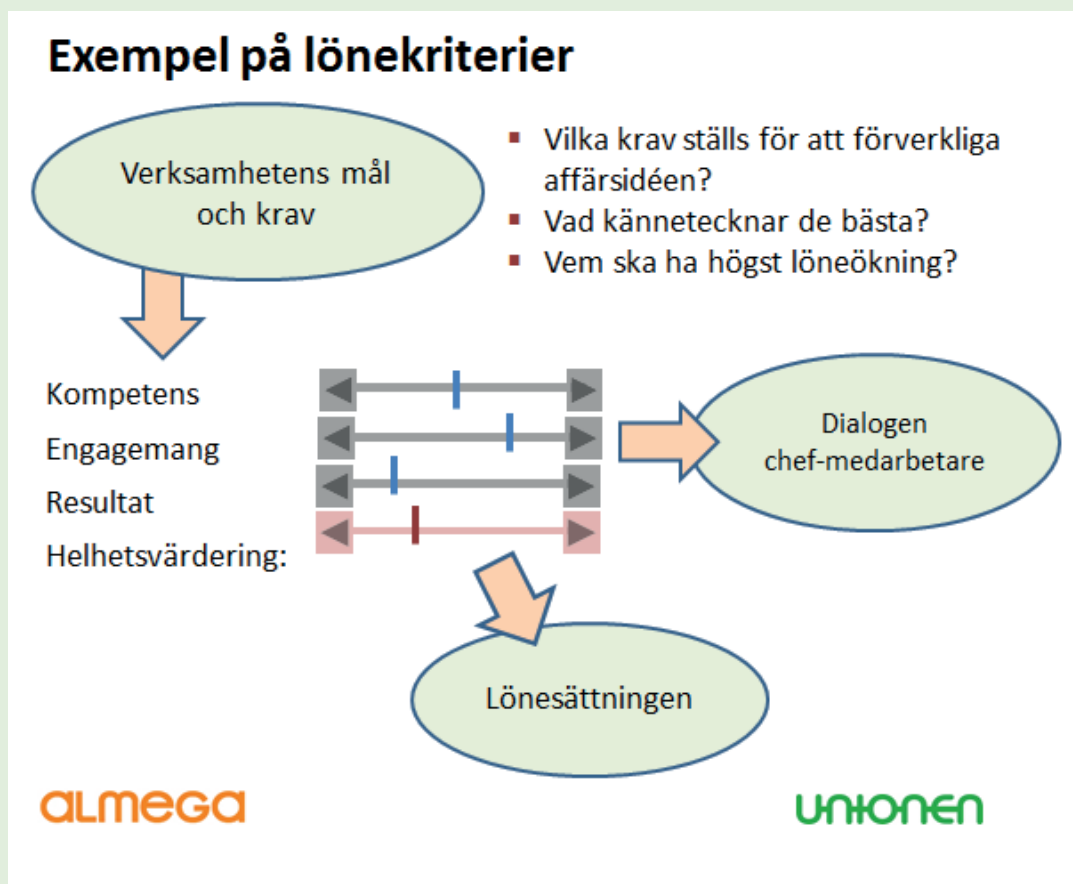
4. Vad kännetecknar företagets bästa medarbetare?

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?



#### Bedömning enligt lönekeriterierna

Lönekeriterierna bestäms utifrån lönepolicyn. Under lönesamtalet görs en bedömning av hur väl medarbetaren uppfyller lönekeriterierna samt en helhetsvärdering av hur väl medarbetaren uppfyller samtliga lönekeriterier.

## Checklista för åtgärdsplan

Verksamhetens mål och krav

- Utfallet av senaste utvecklingssamtal
- Vad har medarbetaren inte gjort eller gjort på ett felaktigt sätt?

Hur ska resultatet förbättras?

- Engagemang
- Kompetensutveckling
- Chefstöd
- Uppföljning

### 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 okunig 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.. Chefens 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. Chefens

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 följande:



## Åtgärdsplan för Lisa Larsson 31 mars 2014

	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 medlysning 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>Chefsstöd</b>	Visa lite extra uppmärksamhet	chefen	Från och med nu
<b>Uppföljning</b>	Avstämningsmöte		Kl 10-11 onsdag i vecka 15
	Avstämningsmöte		Kl 10-11 onsdag i vecka 23

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.





