

Lönesättning

Lönen, det vill säga ersättningen för utfört arbete, är en viktig del i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Därför är lönesättningen, liksom andra frågor som rör lönen, kärnfrågor för de som är arbetsgivarens företrädare gentemot de anställda.

Dagens medarbetare vill kunna påverka sin lön och även få ersättning för sitt engagemang i företagets utvecklingsarbete. Därför är det viktigt att företagen tillämpar en differentierad och individuell lönesättning. Detta ställer nya krav på företagets löne- och belöningsmodeller, som måste kunna

- anpassas till företagets kostnader och situation på marknadsplatsen
- främja medarbetarnas samarbete, engagemang, produktivitet och ansvarstagande
- vara konkurrenskraftiga för att företaget skall kunna rekrytera och behålla kompetens
- stimulera till kompetens och lärande
- vara kända i företaget och tillämpas lika, oavsett facklig tillhörighet

Löneformer

I grunden finns det två löneformer, nämligen rörlig lön, som varierar beroende på resultat eller prestation fast tidlön.

Rörlig lön

Av rörlig lön finns ett stort antal varianter. Gemensamt för dessa är att ersättningen för arbetet på något sätt står i relation till ett uppnått resultat – enligt på förhand uppgjorda regler.

Tekoavtalets huvudregel är timlön som kan kompletteras med rörliga lönedelar. Lokal överenskommelse kan träffas om övergång till månadslön för arbetare eller grupp av arbetare. Därvid tillämpas bestämmelserna i månadslönebilagan. Det finns också många varianter där en kombination av tidlön och ackordslön, ofta kallat blandackord eller resultatlön, tillämpas enligt lokal överenskommelse.

Resultatlöner kan baseras på olika typer av resultatmått. Dessa kan vara kvantitativa, kvalitativa eller vara ekonomiska mått för en grupp av medarbetare. Det är av yttersta vikt att de rörliga lönedelarna är konstruerade så att de stimulerar till produktivitet utveckling. I det sammanhanget är det ofta avgörande att öka den effektiva maskintiden så att maskininvesteringarna verkligen utnyttjas maximalt.

Fast tidlön

Fast tidlön betalas vanligen per timme eller månad. Den fasta tidlönen fastställs individuellt efter arbetets ansvar, svårighetsgrad, den anställdes sätt att uppfylla dessa, arbetsmiljön och förutsättningarna samt marknadskrafterna.

Tekoavtalet

Tekoavtalet är ett minimilöneavtal när det gäller timlöner. Det grundläggande löneskyddet erhåller arbetaren genom de lägsta timlönerna som återfinns i § 5 mom. 3. Dessa är differentierade efter arbetarens kvalifikationer för arbetare som fyllt 18 år. Arbetare med minst ett års sammanhängande anställning har rätt till visst lönetillägg utöver ovan nämnda lägsta löner.

Tekoavtalet innehåller också regler vid ackordsarbete, val av löneform samt bestämmelser vid tillämpning av månadslön (Månadslönebilagan till Tekoavtalet).

Tjänstemannaavtalet

Till skillnad från Tekoavtalet innehåller Tjänstemannaavtalet inga bestämmelser om utgående lön eller om löneformer och lönesystem. Bestämmelser om lägsta månadslön för tjänstemän som fyllt 18 år finns dock i löneavtalet för tjänstemän.

Gemensamma löneprinciper

Inom TEKO:s medlemsföretag utgår lönesättningen från i stora delar likformiga grundläggande principer för alla medarbetare inom företaget. Bedömning av medarbetarnas insatser görs efter samma grunder oberoende av om medarbetaren arbetar i produktionen eller tillhör företagets administrativa enheter. Grunder för lönesättningen finns intagna i Tekoavtalet (§ 5) och Löneprinciper i Tjänstemannaavtalet (§ 2).

Principerna för lönesättningen är snarlika för IF Metall, Unionen, Sveriges Ingenjörer och Ledarna. Grundsatsen är att lönesättningen ska vara differentierad efter individuella eller andra grunder.

Grundtanken är att lönen ska bestämmas med hänsyn till ansvaret och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna och den anställdes sätt att uppfylla dessa. Arbetsuppgiftens värde för verksamheten bör självfallet vara styrande för lönesättningen. Lönesättningen bör ses som en integrerad del i företagets affärsverksamhet.

Särskilt för arbetarna förekommer i dag lönesystem med detaljerade föreskrifter av olika slag. Sådana system kan innehålla regler om olika lönetillägg för till exempel anställningstid, ålder eller antal år i yrket. Ibland kan den typen av lönesystem vara mindre förenliga med avtalets grundläggande löneprinciper och det finns anledning att ompröva och anpassa sådana system.

En ledstjärna vid omprövning av lönesystem bör vara att sträva efter enkelhet och överskådlighet. Systembyggen med stor mängd bedömningsgrunder skymmer ofta bilden mer än de ger klarhet. I löneprinciperna talas det om att en systematisk värdering av arbetsinnehåll och personliga kvalifikationer samt ändamålsenliga informationssystem utgör goda grunder för bedömningen. Det sägs vidare att teoretiska och praktiska kunskaper, omdöme och initiativ, ansvar, ansträngning, arbetsmiljö, samarbets- och ledningsförmåga är exempel på viktiga faktorer som bör användas vid en värdering av medarbetarna.

Enligt avtalets löneprinciper ska skillnader i löner vara väl motiverade och sakligt grundade. Medarbetarna ska veta på vilka grunder lönen satts och vad

medarbetaren kan göra för att öka lönen. Grunderna för lönesättning bör kunna redovisas kort och koncist.

Diskriminerande och sakligt omotiverade skillnader i löner och andra anställningsvillkor mellan anställda skall inte förekomma och parterna skall gemensamt inför de lokala löneförhandlingarna analysera om det förekommer. Om så framkommer vid analysen ska dessa justeras i samband med förhandlingarna.

Verksamhetsutvecklingens påverkan på lönesättningen

Nya typer av arbetsorganisationer i produktionsenheterna, till exempel övergång från funktionell arbetsorganisation till olika former av processororienterade organisationer, får en direkt effekt på lönesättningen. Kollektiv lönesättning ersätts av individuell lönesättning ibland i kombination med olika typer av resultatlön.

Lönebildning och lönesättning - en vd- och företagsledningsfråga

Den tekniska utvecklingen, nya bättre utbildade medarbetare, nödvändigheten av att kunna använda lönen som incitament för bland annat kompetensutveckling samt den hårda internationella konkurrensen företagen möter kräver att lönebildningen hanteras på högsta nivå i företaget. Lönebildningen måste prioriteras och bygga på en genomtänkt systematik. En trend som är i kommande är att åter fokusera mer på tidsanvändningen och att skapa en tydlig kunskap om hur tiden används i verksamheten. Här har teknikutvecklingen medfört att möjligheterna har förbättrats högst väsentligt.

Vd:s och företagsledningens roll

Företagsledningen måste gripa det lönepolitiska ledarskapet. Ledningen måste klargöra vad lönesättningen betyder för företaget och hur den hänger samman med företagets affärsverksamhet och på vilket sätt en effektiv lönesättning bidrar till att företagets affärs mål nås. Sammantaget gäller:

- Vd och företagsledning bestämmer i lönefrågorna - inte någon annan i företaget.
- Vd och företagsledning ska veta vad man vill skapa med lönesättningen i företaget.
- Vd och företagsledning talar om hur lönesättningen i företaget ska ske.

Att införa ett nytt synsätt på lönebildning och lönesättning i företaget förutsätter att företagsledning, fack och medarbetare står eniga bakom de nya tankegångarna. Vd och företagsledning kommer därför att få lägga ner stor kraft när det gäller att modernisera företagets lönebildning och lönesättning.

Synpunkter när det gäller modern lönebildning

Lönesättningen bör alltid vara kopplad till företagets affärsverksamhet och är en viktig del av företagets verksamhetsstyrning.

Lön är ersättning för arbete. Lönesättningen bör vara individuell och bygga på enskilda medarbetares personliga förutsättningar och förmåga, kompetens,

ansvar och prestationer.

Utrymmet för löneökningar skapas i företagen. En produktivetsstimulerande lönebildning i företagen förbättrar företagets resultat och möjliggör reallöneökningar för de anställda.

Lönekostnadsutvecklingen måste ha företagsekonomisk täckning och kunna förenas med kraven på internationell konkurrenskraft och god lönsamhet.

Snabba förändringar i företagen

Det är den nya tekniken framför allt datatekniken och den ökade internationaliseringen som leder till de stora pågående förändringarna i företagen.

Kundorientering, flexibilitet och kortare ledtider är nyckelbegreppen i de nya typer av verksamhet som växer fram. Den funktionella arbetsorganisationen ersätts successivt av nya organisationsformer ofta uppbyggda kring grupporganisationer där bred kompetens och flexibilitet hos medarbetarna är viktiga egenskaper. Att åstadkomma snabba flöden i organisationen har blivit en av huvudprinciperna.

Sammanfattningsvis gäller följande:

- Företagen måste ha hög beredskap för att parera omvärldsförändringar.
- Företagens kunder är mer krävande idag än tidigare.
- Teknicspridningen är internationell.
- Kundernas prisförhandlare har blivit allt skickligare.
- Flera företag konkurrerar idag om samma kund.
- Kompetent arbetskraft är en bristvara.

Löner - några vanliga termer

Ackord: löneform där lönen bestäms genom den enskildes eller gruppens prestation, t.ex. ersättning per styck.

Bonus: Extra ersättning till anställd som uppnått viss prestation, t.ex. säljare som sålt för visst belopp.

Generell löneökning eller lägsta löneökning: Den löneökning under en avtalsperiod som utgår till samtliga anställda inom avtalsområdet

Lägsta lön: Den lägsta lön som enligt avtal måste betalas för visst arbete

Lönepott: Penningssumma som definieras enligt en avtalsöverenskommelse och sätts av för lönerrevision

Lönerrevision: Översyn av löner som innebär att de löner som ska gälla under den nya avtalsperioden fastställs.

Löneöversyn: Process där lönestrukturen och de individuella lönerna i företaget går igenom.

Optionsprogram: En aktieoption innebär en rätt men inte en skyldighet att i

framtiden köpa ett antal aktier till ett förutbestämt pris.

Premielön: En kombination av dels tidlön och lön som baseras på prestation.

Prestationslön: Lön som bestäms genom en grupps eller enskild individs prestation.

Provision: Rörlig lön (eventuellt utöver fast lön). Vanlig löneform för säljare.

Resultatlön: Lön som bestäms (helt eller delvis) genom avstämning mot på förhand bestämda målkriterier för verksamhet eller lönsamhet.

Tantem: Rörlig lönedel utöver fast lön. Beräknas ofta som andel i företagets vinst eller omsättning.

Tidlön: Fast lön per timme, vecka, månad eller annan tidsenhet.

Vinstdelning: En del av vinsten i företaget delas mellan en grupp anställda.