



LÖNESAMTALSGUIDE FÖR TJÄNSTEMÄN OCH CHEFER INOM FINANSBRANSCHEN

Minna Ahtiainen – Kirsi Arvola – Timo Höykinpuro –
Jari Kaitosuo – Johanna Lähteenmäki – Ville-Veikko
Rantamaula – Ira Saarnio – Raili Vuojolainen



Innehåll

1	Introduktion	2
2	Vad är lön?	3
2.1	Lönepolicy	3
2.2	Rättvis och motiverande lönesättning	4
2.3	Var får tjänstemännen och cheferna information om löner?	5
3	Finansbranschens lönesystem	5
3.1	Lönedel som bestäms enligt arbetets svårighetsgrad	5
3.2	Individuell lönedel	6
3.3	Lönesamtal	6
4	Lönesamtal	7
4.1	Allmän information om lönesamtal	7
4.1.1	Samtalstidpunkter och bedömningsperiod	7
4.1.2	Samtalsparter	7
4.1.3	Förtroendemannens och kontaktpersonens roller	7
4.2	Förberedelser inför lönesamtalet	8
4.2.1	Ta del av lönepolicyn och statistiken och delta i utbildningen	8
4.2.2	Ställ blanketterna för arbetsbeskrivning i ordning	9
4.2.3	Chefens förberedelser	9
4.2.4	Tjänstemannens förberedelser	10
4.3	Lönesamtalets förlopp	10
4.3.1	Lönesamtalet är en dialog	10
4.3.2	Arbetets svårighetsgrad och förändringar i arbetet	10
4.3.3	Kompetens och prestation	11
4.3.4	Slutresultat och sammandrag av samtalet	11
4.4	Skydd för en enskild person	12
4.4.1	Introduktion	12
4.4.2	Avbrytande av samtal	12
4.4.3	Behandling av meningsskiljaktigheter	12
4.4.4	3-gångers-regeln	13
4.4.5	Lönesamtalet kan inte resultera i att lönen sänks	14
4.5	Lönesamtal vid frånvaro och förändringar	14
4.6	Dokumentation av samtal och förvaring av handlingar	14
5	Bilagor	15
	Arbetsbeskrivning	16
	Bedömning av kompetens och prestation vid lönesamtal	17
	Sammandrag av lönesamtal	19



Lönesamtalsguide för tjänstemän och chefer inom finansbranschen

1 Introduktion

Systemet för lönesamtal infördes i finansbranschen 2007. Syftet med lönesamtalet är att varje tjänsteman årligen får diskutera med sin chef hur de egna arbetsuppgifterna, arbetsprestationen och lönen motsvarar varandra. Företagens omvärld, arbetsuppgifter och verksamhetsförutsättningar har genom åren förändrats och utvecklats betydligt. Nu är det inte bara vilket arbete som utförs som är viktigt, utan även på vilket sätt arbetet utförs.

Syftet med lönesamtalsmodellen har varit att de som arbetar i finansbranschen ska uppleva att det finns ett tydligt samband mellan det egna arbetet och de utbetalda löneförhöjningarna. Ett av de viktigaste målen vid tillämpningen av modellen är att lönesättningen ska upplevas som rättvis. Rättvis behandling ökar bland annat i och med att systemet tillämpas på ett jämlikt och transparent sätt. Dessutom bör lönesättningen uppmuntra arbetstagaren att uppnå de mål som är viktiga ur företagets synvinkel.

Lönesamtalsmodellen tar hänsyn till att företagen är olika. I kollektivavtalet fastställs att man kan avtala något annat om olika frågor som anknyter till lönesamtalen på koncern- och gruppnivå samt inom de i bilaga 8e nämnda företagen. I praktiken innebär det att man till exempel inom Nordea, OP-Pohjola-gruppen eller Ålandsbanken kan avtala om bland annat egen svårighetsklassificering eller vilka blanketter som ska användas vid lönesamtalen.

Efter att lönesamtalsmodellen infördes har det följts upp hur modellen fungerar genom två undersökningar genomförda av Aalto-universitetet och genom förbundens egna undersökningar. Resultaten är rätt likadana som de undersökningsresultat som tidigare har erhållits i Sverige. Tommy Nilsson, docent på Stockholms universitet, och Annbritt Ryman, journalist som specialiserat sig på arbetslivsfrågor, har i sin bok "Individuella lön – lönar det sig?" lyft fram följande faktorer som de viktigaste förutsättningarna för ett fungerande lönesamtal:

- Ett gott ledarskap som garanterar att man kommunicerar verksamhetens mål.
- De chefer som för lönesamtal har befogenhet att sätta lön.
- Väl kända, tydliga och accepterade kriterier för kompetens och prestation.
Tjänstemännen upplever att de kan påverka sin lön och löneskillnaderna är grundade och rättvisa.
- Lönesystemet kopplas till verksamhetens mål, arbetets art, den egna arbetsplatsen och människorna som arbetar där.
- Tillräckligt med tid ska avsättas för diskussion och reflektion. Tid ska också avsättas för kontinuerlig vidareutveckling av lönesamtalsmodellen.

En lönesamtalsmodell som tillämpas på rätt sätt och som är fungerande möjliggör en rättvis och engagerande lönesättning och skapar bättre förutsättningar för företagets framgång. Dessutom kan företagen utvecklas när tjänstemännens kunskaper och yrkeskicklighet utvecklas.

Denna guide är avsedd för tjänstemän och chefer inom finansbranschen och den har utarbetats i samarbete med Finansbranschens Centralförbund, Fackförbundet Pro, Nordea Union Finland och De Högre Tjänstemännen YTN.

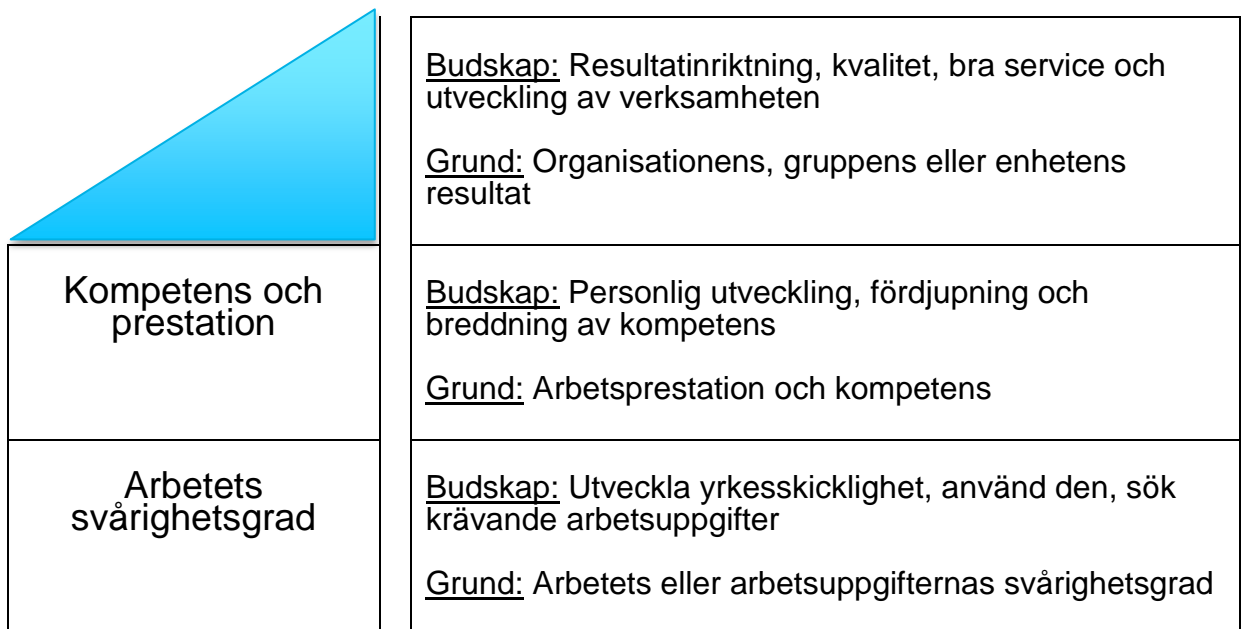
Lycka till med lönesamtalen!

2 Vad är lön?

Lönen kan betraktas som ett mått för arbetets värde och uppskattning. Lönesättningen är också en väsentlig del av ledningsarbetet. Den stöder organisationens mål och strategier. Ett bra system för fastställande av personalens löner kännetecknas av konsekvens, motivation och rättvisa. Alla bör dessutom känna till grunderna för lönesättningen. De olika lönekomponenterna ska ha rätt inbördes proportioner.

I kollektivavtalet för finansieringsbranschen anges att "tjänstemannens lön bestäms individuellt med beaktande av arbetets svårighetsgrad, tjänstemannens kompetens och arbetsprestation samt principen: samma lön för samma eller med avseende på arbetets krav likvärdigt arbete". Lönesystemets delar kan därmed fastställas på ett mer övergripande plan, som bilden intill visar, så att lönedelarna baseras på arbetets svårighetsgrad, personlig kompetens och prestation samt resultat.

Bild: Lönesystemets delar.



Källa: Illuusiosta todelliseen (Från illusion till verklighet). Centralorganisationernas guide för utveckling av systemen för värdering av arbetets svårighetsgrad, Helsingfors, 1997.

Arbetets svårighetsgrad utgör den grundläggande delen vid lönesättningen. Å andra sidan inverkar personliga egenskaper också på lönesättningen. Allmänt sett kan man konstatera följande: ju mer krävande arbetsuppgifter, desto högre lön. På motsvarande sätt kan man säga att ju bättre arbetet utförs, enligt givna definitioner, desto mer förtjänar den anställda.

2.1 Lönepolicy

I kollektivavtalet för finansieringsbranschen anges att "företaget beslutar om lönepolitiken efter att lönepolitiken behandlats på koncern- eller gruppnivå och diskuterats på företagsnivå samt gör personalen tillräckligt förtrogen med lönepolitiken". Principerna för lönepolicyn behandlas normalt i samarbete inom lönekommittén samt mellan personalrepresentanterna och arbetsgivaren.

Lönepolicyn är ett styrverktyg för företagsledningen i syfte att uppnå önskade mål. Lönepolicyn bygger på koncernens/gruppens/företagets affärsstrategi och personalpolicy



och omfattar hela ersättningssystemet. I lönepolicyn fastställs på vilket sätt löneutvecklingen ses över och genomförandet av lönepolicyn följs upp samt på vilket sätt man utvärderar hur hela systemet fungerar.

När lönepolicyn diskuteras, ska följande frågor tas upp:

- Vilken lönepolicy tillämpar företaget för tillfället? För vilket beviljas ersättning, av vilka delar består företagets lönesystem och på vilket sätt fungerar delarna på företagsnivå? Vilka mål ska uppnås med den nuvarande lönepolicyn?
- På vilket sätt behandlas frågor gällande lönesättningen och hur fördelas ansvaren för lönesättningen inom företaget?
- Vilka krav fastställs för lönesättningen i kollektivavtalet och vilka förfaringssätt ska tillämpas?
- Vilka ersättningsformer tillämpar företaget vid sidan av det lönesystem som avses i kollektivavtalet? Varför tillämpas de och vilka personer gäller de?

Till ersättningshelheten hör också bland annat utvecklings- och utbildningsmöjligheter, påverkningsmöjligheter och respons på arbetet. När behandlingen har avslutats fattar arbetsgivaren beslut om lönepolicyn.

2.2

Rättvis och motiverande lönesättning

Enligt kollektivavtalet "eftersträvas en lön som tjänstemännen upplever som rättvis och sporrande". Det har gjorts flera studier i huruvida ersättningssystemen är rättvisa, och speciellt viktiga faktorer som pekats ut i studierna är följande: rättvis fördelning (t.ex. på vilket sätt lönesamtalspotten fördelas), rättvisa förfaringssätt (t.ex. på vilka grunder potten fördelas) och rättvis växelverkan (t.ex. om samtalsparterna respekterar varandra). Principerna för rättvisa förfaringssätt är konsekvens, objektivitet, informationens noggrannhet och korrigerbarhet och etik. Principer för rättvis fördelning av ersättningar är i sin tur till exempel att fördelningen är öppen, grundad och jämlik. Till rättvis växelverkan hör bland annat att parterna respekterar varandra, responsen är exakt och ärlig och den ges på ett artigt sätt och det är arbetsprestationen, inte personen, som värderas vid samtalet.

Rättvisa innebär bland annat

- jämlik växelverkan
- lyssnande
- saklig respons, gott uppförande och sakligt bemötande
- värdering av arbetets svårighetsgrad så att tjänstemännens arbetsuppgifter identifieras
- uppdatering av befattningsbeskrivningen om arbetsuppgifterna förändras
- att förändringar i arbetsuppgifternas svårighetsgrad beaktas vid lönesättningen
- att erfarenhet, kompetens, arbetsprestation och utveckling av det egna arbetet och de egna arbetsrutinerna beaktas vid lönesättningen
- att chefernas beslut i lönefrågor är konsekventa och välmotiverade
- enhetliga och öppna spelregler på företagsnivå
- att man har rätt att få sin sak prövad om man anser sig ha blivit orättvist bemött vid löneuppgörelser
- en äkta diskussion där bägge parterna är insatta i och har förbundit sig till ett bra lönesamtal
- att man ser till att systemet är transparent (bl.a. tillgång till information)
- tillräcklig utbildning för chefer och annan personal
- utvecklingsåtgärder som bidrar till att höja lönen vid följande lönesamtal
- att hela värderingsskalan utnyttjas.



Det centrala med tanke på motivationen är

- tydliga arbetsuppgifter och mål
- arbetsgivarens stöd i att förstärka kompetensen
- tydlig information om att utveckling ger möjlighet till högre lön
- rätt att diskutera lönen med chefen
- att goda arbetsprestationer avspeglas i lönen
- att löneskillnader motiveras med objektiva belägg och att de bygger på bolagets lönepolicy
- att lönesättningen är ett av chefens ledningsinstrument och utgör en konsekvent del av företagets ledningssystem.

2.3 Var får tjänstemännen och cheferna information om löner?

För att rättvisan och motivationen ska kunna förverkligas ska tjänstemännen även ha en uppfattning om vilken lön de andra får. Varje år utarbetas en statistisk rapport som beskriver löneutvecklingen inom finansbranschen. I rapporten behandlas den allmänna inkomstutvecklingen samt löneuppgifter för män och kvinnor separat, på olika uppgiftsnivåer och i olika uppgifter specificerade enligt huvudstadsregionen och övriga Finland. Rapporten ger en heltäckande bild av inkomsterna och inkomstutvecklingen i finansbranschen. Rapporten som publiceras på våren finns bland annat på kollektivavtalsparternas webbplatser. Därefter diskuterar företagets lönekommitté löneutvecklingen på grupp-/koncernnivå före den 15 maj. På så sätt har tjänstemännen vid sitt personliga lönesamtal tillgång till uppgifter om branschens och gruppens eller koncernens medelinkomst och inkomstutveckling och om svårighetskategorifördelningen. Branschens minimilöner bestäms enligt svårighetskategorier. I företagets jämlikhetsplaner ingår även ett lönekartläggningsavsnitt som innehåller information om lönenivån i företaget.

3 Finansbranschens lönesystem

Enligt kollektivavtalet för finansieringsbranschen inverkar följande faktorer på tjänstemännens lön: arbetsuppgifter och förändringar i dem, erfarenhet i arbetsuppgifterna, deluppgifter som är mera krävande än huvuduppgiften, kompetens, ansvar och arbetsprestation. De viktigaste delarna med tanke på lönesättningssystemet är den lönedel som bestäms utifrån arbetets svårighetskrav och den individuella lönedelen som bestäms utifrån kompetensen och prestationen.

3.1 Lönedel som bestäms enligt arbetets svårighetsgrad

Lönedelen som bestäms enligt arbetets svårighetsgrad bygger på en generell tanke om att ju mer krävande arbete tjänstemannen utför, desto högre lön ska man betala för arbetet. Denna lönedel utgör i regel den största delen av lönen.

Arbetets svårighetsgrad är indelad i sex svårighetskategorier utifrån den kompetens, det omdöme och den växelverkan som krävs i arbetet. Branschens minimilöner har bestämts enligt svårighetskategorier.

Arbetets svårighetsgrad utvärderas enligt huvuduppgiften utgående från arbetsbeskrivningen. Huvuduppgiften utgörs av den arbets- eller uppgiftshelhet som upptar mer än hälften av arbetstiden per dag, vecka eller månad. I arbetsbeskrivningen beskrivs uppgiften utifrån faktorerna i svårighetskategorin.

Arbetsgivaren ska fastställa i vilken kategori arbetet placeras och meddela huvuduppgiften och svårighetskategorin till tjänstemannen skriftligen. En konsekvent utvärdering av svårighetsgraden leder i praktiken till att samma eller likvärdiga uppgifter placeras i samma svårighetskategori vid lönesättningen.



Under anställningsförhållandet sker det ofta förändringar i arbetsuppgifterna. Deras effekter på lönen ska utvärderas systematiskt och nödvändiga ändringar ska göras i svårighetsklassificeringen. När huvuduppgiften ändras ska svårighetskategorin fastställas på nytt och en löneförhöjning verkställas i början av den månad som kommer närmast efter tidpunkten för förändringen. Övriga löneförhöjningar till följd av en högre svårighetsgrad i arbetsuppgifterna verkställs i regel vid lönesamtalen.

Till exempel:

- a. *Kundchefen utsågs till utvecklingschef. Effekterna på lönen till följd av den förändrade arbetsbeskrivningen utvärderas genast och löneförhöjningen gäller från och med följande månad.*
- b. *Finansrådgivarens arbetsbeskrivning ändras så att dennes kundantal ökar. Detta gör att finansrådgivaren i fortsättningen ansvarar för ett större antal kunder än tidigare. Effekterna på svårighetskategorin till följd av den förändrade arbetsbeskrivningen utvärderas genast och den eventuella löneförhöjningen gäller från och med den månad som följer på tidpunkten för förändringen.*
- c. *Placeringsrådgivarens kundportfölj ändras så att denne i fortsättningen till en del ansvarar för andra kunder än tidigare. Effekterna på lönen till följd av förändringen utvärderas genast. Om förändringarna inte leder till en förhöjd svårighetsgrad, ska förändringen beaktas vid lönesamtalet.*
- d. *Arbetstagaren avlägger examen inom placeringstjänster, men dennes uppgifter ändras inte och den aktuella examen är inte ett krav för uppgifterna. Effekterna på lönen till följd av den förändrade kompetensen ska utvärderas vid lönesamtalet.*

3.2 Individuell lönedel

Den individuella lönedelen för tjänstemannen bestäms utifrån kompetensen och prestationen. Utvärderingen görs årligen vid lönesamtalen. En närmare beskrivning av lönesamtal finns i kapitel 4.

3.3 Lönesamtal

Koncerner, grupper och de största företagen i finansbranschen har särskilda lönekommittéer med representanter för både personalen och arbetsgivaren. Dess uppgift är att följa upp och främja lönesamtalssystemets funktionalitet och delta i planeringen och genomförandet av den utbildning som lönesamtalssystemet förutsätter.

Lönekommissionen deltar även i behandlingen av företagets lönepolicy. Innan beslut om lönepolicyn fattas ska principerna för lönepolicyn på grupp- och koncernnivå behandlas i lönekommittén. Om avsikten är att ändra tyngdpunkterna för de kompetensområden som ska utvärderas vid lönesamtalet, ska kommittén också behandla lönepolicyn för den kommande lönesamtalsperioden och eventuellt föreslå ändringar i policyn.

När det efter lokala förhandlingar finns kvarstående meningsskiljaktigheter inom lönesamtalsprotokollets tillämpningsområde, behandlas dessa vid lönekommittén. Kommittén har därmed en viktig roll vid tillämpningen av systemet för lönesamtal i företaget.

Därtill behandlar lönekommittén fall där tjänstemannen vid tre lönesamtal i rad erhållit en löneförhöjning som utgjort mindre än hälften av den genomsnittliga procentuella höjning som fördelats genom lönesamtal. Syftet är att upptäcka eventuella fel vid tillämpningen av lönesamtalsmodellen. När tjänstemannen så önskar kan denne skriftligen neka till behandling av sitt ärende i lönekommittén.



4 Lönesamtal

4.1 Allmän information om lönesamtal

Lönesamtalet är en rättighet som tillhör alla tjänstemän som arbetar i finansbranschen och en skyldighet för alla chefer i branschen.

4.1.1 Samtalstidpunkter och bedömningsperiod

Den lönehöjningspott som fördelas genom lönesamtal och tidpunkten för utbetalning av höjningarna avtalas genom förhandlingar om kollektivavtal. På koncern-, grupp- eller företagsnivå avtalas en närmare tidpunkt för lönesamtalen. Vid lönesamtalen värderas arbetsprestationerna under den gångna lönesamtalsperioden. Med lönesamtalsperiod avses i allmänhet de 12 månader som föregår tidpunkten för utbetalningen av de lönehöjningar som fastställts vid lönesamtalet.

4.1.2 Samtalsparter

Enligt lönesamtalsprotokollet bestämmer arbetsgivaren lönesamtalsparterna. För varje tjänsteman anges en chef som ska hålla lönesamtalet, medan chefen anvisas de tjänstemän denne ska hålla lönesamtal med.

Det är viktigt att lönesamtalet förs av tjänstemannens närmaste chef som har befogenheter att besluta om lönehöjningar för tjänstemannen och som bäst känner till tjänstemannens arbetsuppgifter och kan bedöma tjänstemannens kompetens och prestation i förhållande till arbetsuppgifterna. Cheferna ska få utbildning i att föra lönesamtal och känna till sina medarbetares uppgifter och de mål som har ställts för uppgifterna så att de kan utvärdera ändringarna i uppgifterna samt kompetensen och prestationen.

Om tjänstemannen har flera chefer fastställer arbetsgivaren vilken av cheferna som ska hålla lönesamtalet. I sådana fall ska cheferna vara i kontakt med varandra så att den chef som ska föra lönesamtalen kan utvärdera tjänstemannens arbetsuppgifter och prestation i sin helhet. Om tjänstemannens chef byts eller om tjänstemannen underställs en annan chef är arbetsgivaren skyldig att meddela både tjänstemannen och chefen om de nya lönesamtalsparterna.

4.1.3 Förtroendemannens och kontaktpersonens roller

Förtroendemannens och kontaktpersonens roller är högst viktiga vid förberedelserna inför lönesamtalen och vid lösandet av problemsituationer. Förtroendemannen och kontaktpersonen kan hjälpa till med statistik, svårighetsklassificering och lönesamtalsformulär. Om lönesamtalet måste avbrytas av antingen tjänstemannen eller chefen, kan tjänstemannen vända sig till förtroendemannen eller kontaktpersonen som kan fungera som stöd under processen. Dessutom kan förtroendemannen eller kontaktpersonen i enlighet med en särskild avtalad förhandlingsordning sköta eventuella meningsskiljaktigheter som uppkommit vid lönesamtalen.

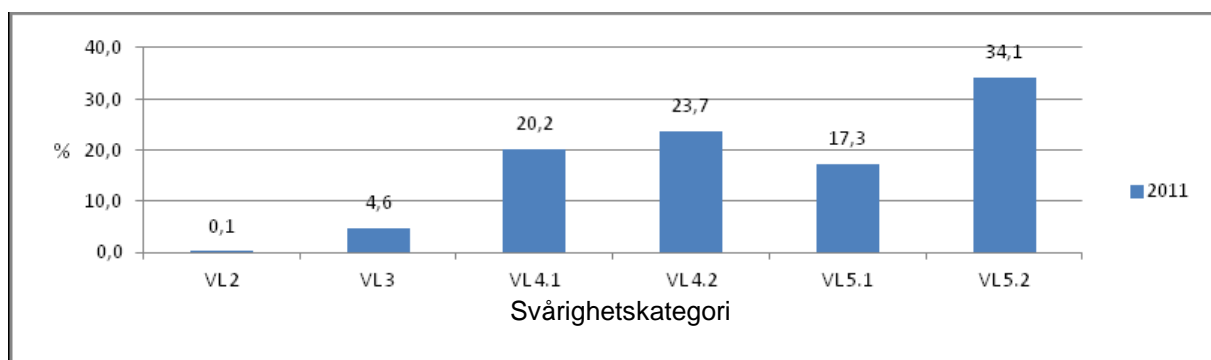
Enligt kollektivavtalet ska de se till att den totala lönesamtalspotten har fördelats. Huvudförtroendemannen och den förhandlande kontaktpersonen får kännedom om bland annat lönesummorna för lönehöjningsperioden och föregående månad för identiska personer och om antalet lönehöjningar. Syftet är att säkerställa att lönesamtalen har förts på behörigt sätt och att hela det avsatta penningbeloppet har fördelats inom arbetsgemenskapen. Personalrepresentanterna bör ges information om hur lönehöjningarna fördelas mellan män och kvinnor och tjänstemän i olika åldrar.

4.2 Förberedelser inför lönesamtalet

4.2.1 Ta del av lönepolicyn och statistiken och delta i utbildningen

En viktig förutsättning för ett lyckat lönesamtal är goda förberedelser. Arbetstid kan användas för förberedelserna eftersom lönesamtalet är en av arbetsuppgifterna. En del av förberedelserna utgörs av gemensam verksamhet på arbetsplatsen, till exempel presentation av den uppdaterade lönepolicyn och utbildning om lönesamtal. Därtill har det avtalats att tjänstemännen ska ha tillgång till uppgifter om medelinkomsten och inkomstutvecklingen inom branschen och gruppen eller koncernen och om svårighetskategorifördelningen.

I till exempel oktober 2011 var medelinkomsten 2 736 euro per månad för banktjänstemän och 4 853 euro per månad för chefer och specialister. Inkomsterna steg med 0,8 procent för tjänstemän jämfört med motsvarande tidpunkt året innan. För chefer och specialister var ökningen 2,9 procent. Svårighetskategorifördelningen i hela finansbranschen var i oktober 2011 följande:



Motsvarande uppgifter ska också vara tillgängliga om medelinkomsten och inkomstutvecklingen i den egna bankgruppen eller koncernen eller det egna företaget. Syftet är att de anställda i finansbranschen ska kunna granska sin svårighetskategori enligt den egna lönen, inkomstutvecklingen och arbetsuppgiften i en större skala med hjälp av statistik.

Med medelinkomst avses medelinkomst för ordinarie arbetstid som inkluderar fast månadslön, naturaförmåner och provisioner. Resultatpremier och övertidsersättning ingår inte i medelinkomsten för ordinarie arbetstid.

Finansbranschens statistikrapport innehåller mer detaljerad information om inkomster även enligt tjänstebestämmelse. Till exempel

I oktober 2011 Kundservice: inkomstspridningen inom service och försäljning var följande:

UPPGIFTSBENÄMNING	ANTAL	MEDELINKOMST	1:A DECIL	UNDRE KVARTIL	MEDIAN	ÖVRE KVARTIL	9:E DECIL
Kundservice: service och försäljning							
Specialist-/chefsbestämmelser	2005	4623	3208	3576	4270	5237	6513
Tjänstemän	8455	2615	2112	2318	2572	2824	3062



Tabellen ovan ska läsas så här:

Uppgiftsbenämning: Uppgiftsbenämning enligt EK:s statistik. Med tjänstemän avses i allmänhet de som arbetar i svårighetskategorierna 2–5.1. och med chefer och specialister de som arbetar i svårighetskategori 5.2. och chefer i svårighetskategori 5.1.

Antal: Antal personer som arbetar i den aktuella befattningen

Medelinkomst: Medelinkomst för ordinarie arbetstid euro/mån. I detta inkomstbegrepp inräknas bland annat kvällstillägg och naturaförmåner, men inte övertidsersättning eller resultatpremier.

1:a decil: 10 procent av de som hör till gruppen förtjänar mindre än 3 208 euro (chefer och specialister) eller 2 112 euro (tjänstemän)

Undre kvartil: 25 procent av de som hör till gruppen förtjänar mindre än 3 576 euro (chefer och specialister) eller 2 318 euro (tjänstemän)

Median: 50 procent av de som hör till gruppen förtjänar mindre än 4 270 euro (chefer och specialister) eller 2 572 euro (tjänstemän)

Övre kvartil: 75 procent av de som hör till gruppen förtjänar mindre än 5 237 euro (chefer och specialister) eller 2 824 euro (tjänstemän)

9:a decil: 90 procent av de som hör till gruppen förtjänar mindre än 6 513 euro (chefer och specialister) eller 3 062 euro (tjänstemän)

4.2.2 Ställ blanketterna för arbetsbeskrivning i ordning

Huvudidén med lönesamtalet är att värdera tjänstemannens kompetens och prestation i förhållande till tjänstemannens arbetsuppgifter. Innan lönesamtalet inleds ska chefen och tjänstemannen därför ha likadana uppfattningar om vilka arbetsuppgifter som hör till tjänstemannens arbetshelhet. Lönesamtalen lyckas bättre om blanketterna för arbetsbeskrivning förvaras och uppdateras på arbetsplatsen.

På blanketten antecknas de mest relevanta arbetsuppgifterna som hör till arbetshelheten samt uppgifter om tjänstemannens kompetens, interaktiva färdigheter och det omdöme som arbetsuppgifterna kräver. Enligt kollektivavtalet är det möjligt att utarbeta särskilda modeller för arbetsbeskrivning på koncern-, grupp- eller företagsnivå. Personliga arbetsbeskrivningar ska dock beskriva verkligt utförda arbetsuppgifter och de får inte vara för generella.

4.2.3 Chefens förberedelser

Chefens förberedelser handlar i grunden om att sätta sig in i medarbetarnas arbete. Till chefsuppgifter hör vissa praktiska uppgifter. Cheferna ska

- delta i utbildningen
- sätta sig in i inkomststatistiken
- reservera den tid och de rum som behövs för lönesamtalen
- se till att tjänstemännen har tid på sig att förbereda sig för lönesamtalen
- sätta sig in i tjänstemännens arbetsuppgifter
- sätta sig in i arbetsuppgifternas svårighetsgrad med hjälp av den svårighetsklassificering som företaget tillämpar
- sätta sig in i tjänstemännens kompetens, prestation och meriter i synnerhet när relationen chef/medarbetare är ny



- utreda också de övriga uppgiftshelheterna och prestationerna däri, om tjänstemannen har flera chefer
- bedöma hur medarbetarnas arbetsuppgifter har förändrats under den gångna lönesamtalsperioden och vilka förändringar som eventuellt kommer att ske
- utreda hur stor lönepott chefen kommer att beviljas för fördelning.

Chefen ska dessutom vara väl insatt i företagets lönepolicy och begrunda hur strävan efter en lönesättning som upplevs som rättvis och motiverande kan förverkligas i fråga om de egna medarbetarna. Chefen ska motivera sitt beslut att betala eller inte betala en lönehöjning till tjänstemannen.

Även om chefen har rätt att besluta om fördelning av lönesamtalspotten, är idén med lönesamtalen dock att fördelningen bygger på verkliga diskussioner. Tjänstemannen ska med andra ord ha möjlighet att påverka slutresultatet av samtalet.

4.2.4 Tjänstemannens förberedelser

Tjänstemännens noggranna förberedelser är mycket viktiga för att lönesamtalen ska kunna lyckas. Tjänstemannen ska

- delta i utbildningen
- sätta sig in i lönepolicyn på arbetsplatsen och i erhållen statistik
- gå igenom kraven och målen för sitt eget arbete
- fundera på vilka förändringar som har skett i arbetet och vilka förändringar som eventuellt kommer att ske
- fundera på värderingen av sin egen prestation och kompetens samt på motiveringar och tillhörande exempel. Värderingen behöver dock inte skickas till chefen i förväg.
- beräkna andelen genomsnittlig lönesamtalshöjning för sin egen lön
- fundera på vilka grunder hans eller hennes lön borde höjas i förhållande till arbetets svårighetsgrad eller kompetensen och prestationen.

4.3 Lönesamtalets förlopp

4.3.1 Lönesamtalet är en dialog

Lönesamtalet är en dialog mellan chefen och tjänstemannen. Det innebär att båda parternas synpunkter ska lyftas fram och motiveras vid lönesamtalet. Lönesamtalet är inte någondera partens monolog och inte heller en förhandling där parterna eftersträvar en kompromiss om tjänstemannens lön som tillfredsställer bägge parterna. Det är ett samtal om tjänstemannens lön och faktorer som påverkar lönen. Under samtalets gång försöker chefen och tjänstemannen nå enighet om tjänstemannens löneförhöjning. Eftersom chefen beslutar om tjänstemannens löneförhöjning, har chefen en viktig roll med tanke på målsättningen att uppnå enighet under lönesamtalet. Chefen ska därför tydligt kunna motivera sin bedömning och föra fram de faktorer som påverkar löneförhöjningen.

Om lönesamtalet resulterar i att tjänstemännens lön inte höjs ska särskild uppmärksamhet fästas vid att tjänstemannen får vetskap om de faktorer genom vilka han eller hon kan påverka framtida löneförhöjningar för egen del.

4.3.2 Arbetets svårighetsgrad och förändringar i arbetet

Syftet med lönesamtalet är att i en dialog mellan chefen och tjänstemannen beskriva tjänstemannens aktuella arbetsuppgifter och uppnådda resultat. Samtalet utgår från blanketten för arbetsbeskrivning, som ska fyllas i på förhand. Vid början av samtalet går parterna igenom arbetsuppgifternas svårighetsgrad. Förändringarna i svårighetsgraden ska dock beaktas när arbetsuppgifterna ändras och de får inte skjutas upp till ett lönesamtal.



Enbart så kallade deluppgifter som är mera krävande än huvuduppgiften beaktas i samband med lönesamtal.

4.3.3 Kompetens och prestation

Att fastställa och värdera tjänstemannens kompetens och prestation är en väsentlig del av lönesamtalet. Värderingen av kompetensen och prestationen genomförs med hjälp av en särskild blankett (bilaga). Blanketten ska fyllas i under lönesamtalet, men det är bra om parterna har tagit del av den före samtalet. Vid värderingen av kompetensen och prestationen ska uppmärksamhet inte enbart fästas vid försäljningsvolymen eller andra lätt mätbara faktorer, utan alla arbetsuppgifter ska ses över jämlikt även med hjälp av kvalitativa mätinstrument.

4.3.3.1 Konkreta motiveringar är nödvändiga

Chefen och tjänstemannen ska under lönesamtalet framföra och motivera sina egna uppfattningar om värderingen. Dessutom ska chefen ge konkreta exempel på områden där tjänstemannen presterat väl och områden där han eller hon ska kunna förbättra sin kompetens och prestation. Lönesamtalet går smidigare om tjänstemannen också har satt sig in i värderingen i förväg och kan motivera sina uppfattningar. Parterna ska diskutera vilken typ av kompetens och prestationer som har betydelse för lönesättningen. Det är möjligt att man betonar olika typer av kompetens och/eller prestationer under olika år i enlighet med företagets lönepolicy. Tyngdpunkterna kan emellertid inte ändras under lönesamtalsperioden. Det väsentliga ur tjänstemannens synpunkt är att tjänstemannen känner till hur han eller hon kan påverka sin lön. Under lönesamtalets gång ska chefen kunna presentera och motivera grunderna för beslutet om huruvida tjänstemannen ska erhålla en löneförhöjning eller inte.

4.3.3.2 Slutresultatet av värderingen ska antecknas i samråd

Chefen fyller i värderingsblanketten under samtalet, varvid bägge parterna har möjlighet att ge sin egen uppfattning om värderingen. När värderingen är klar sammanräknas poängen på blanketten och slutresultatet antecknas på blanketten. Därefter antecknar parterna på blanketten om chefen och tjänstemannen har nått enighet om chefens värdering. Om parterna är oeniga om värderingen, ska de anteckna det på blanketten och ange orsaken och bägge parternas synpunkter på meningsskiljaktigheten inklusive motiveringarna.

4.3.4 Slutresultat och sammandrag av samtalet

Lönesamtalets slutresultat utgörs av att chefen fattar beslut om en eventuell löneförhöjning för tjänstemannen. Tjänstemannen meddelas skriftligen om han eller hon erhåller en löneförhöjning eller inte och om beloppet på den eventuella löneförhöjningen. Slutresultatet av lönesamtalet kan aldrig bli att någons lön sänks.

Löneförhöjningen och dess belopp behöver inte nödvändigtvis meddelas tjänstemannen omedelbart efter det första samtalet, utan meddelandet kan även göras i ett kort fortsatt samtal efter att chefen har hållit lönesamtal med alla tjänstemän. Det finns flera alternativ att fördela löneförhöjningar och många arbetsgivare har dragit upp riktlinjer för bland annat eurobeloppen för minimiförhöjningar. Det är viktigt att lönesamtalspotten fördelas utifrån kompetensen och prestationen och att jämn fördelning undviks.

Ett skriftligt sammandrag av samtalet ska upprättas (bilaga). I sammandraget antecknas de viktigaste förändringarna i tjänstemannens uppgifter samt observationer angående tjänstemannens kompetens och prestation på basis av den värdering som chefen gjort. I sammandraget antecknas dessutom eventuella behov och avtalade åtgärder för utveckling av tjänstemannens kompetens.



På sammandragsblanketten antecknas om chefen och tjänstemannen har nått enighet om beloppet på löneförhöjningen. Om parterna meddelar att de är oeniga om löneförhöjningens belopp ska bägge parterna anteckna skälet till oenigheten samt den egna uppfattningen på blanketten.

4.4 Skydd för en enskild person

4.4.1 Introduktion

Tjänstemännen och de chefer som för lönesamtal får en introduktion i följande frågor före lönesamtalen:

- Svårighetsklassificering: Vilken svårighetsklassificering som tillämpas i företaget, på vilket sätt olika arbetsuppgifter i praktiken har klassificerats i olika svårighetskategorier och på vilket sätt svårighetsfaktorer som rör kompetens, omdöme och växelverkan kommer fram på olika svårighetsnivåer? På vilket sätt tillämpas de olika svårighetsnivåerna?
- Värdering av kompetensen och prestationen: Enligt vilka kriterier värderas kompetensen och prestationen och vad avses med olika kriterier? Hur många steg finns det i värderingsskalan och vad betyder de olika alternativen i praktiken? Till vilken tidsperiod hänför sig värderingen?
- Grunder för lönepolicyn: Vilken är företagets lönepolicy, var finns policyn och när har den uppdaterats?
- Statistik: Hur ser lönestatistiken ut på den egna arbetsplatsen i förhållande till statistiken i hela branschen? Vilken relevant information innehåller statistiken för cheferna och tjänstemännen? Vilket budskap ger lönekartläggningen i jämlikhetsplanen för lönerna?
- Vilka omständigheter har förändrats efter de tidigare lönesamtalen? På vilket sätt inverkar förändringarna på arbetet? På vilket sätt bör tjänstemännen och cheferna beakta förändringarna?

4.4.2 Avbrytande av samtal

Chefen och tjänstemannen har av motiverade skäl rätt att avbryta lönesamtalet. Motiverade skäl kan vara till exempel att endera parten behöver komplettera de uppgifter som behövs för att slutföra samtalet, att diskussionen som eventuellt tillspetsats måste lugnas ner eller att samtalsparten upplever att han eller hon har blivit osakligt bemött. Under avbrottet har chefen och tjänstemannen möjlighet att i syfte att slutföra samtalet rådgöra med till exempel en förtroendeman, FHT-kontaktperson, chefens chef eller personalförvaltningen. Om man redan vid början av samtalet observerar att någondera partens förberedelser inför lönesamtalet av något skäl varit bristfälliga, kan det till och med rekommenderas att man fortsätter samtalet senare.

4.4.3 Behandling av meningsskiljaktigheter

Trots att målet är att uppnå enighet, är det inte alltid möjligt vid lönesamtal. Lönesamtal som slutat i oenighet avgörs enligt lönesamtalsprotokollets förhandlingsordning. Förhandlingsordningen avser meningsskiljaktigheter med anledning av löneprinciperna, svårighetsklassificeringen eller principerna för lönesamtal. Arbetsgivaren beslutar om lönepolicyn och den kan inte behandlas som en meningsskiljaktighet.

Parterna ska först föra lokala förhandlingar om meningsskiljaktigheterna. Dessa förs mellan en representant för arbetsgivaren och en förtroendeman/kontaktperson som företräder tjänstemannen enligt förtroendemannavtalet. Om parterna inte uppnår enighet genom lokala förhandlingar, kan endera parten föra ärendet till sin lönekommitté för behandling. Det är dock bra att ta i beaktande att oenigheter som gäller svårighetskategorierna behandlas inom lönekommittén endast om man på grupp-, koncern- eller företagsnivå har avtalat om någon annan svårighetsklassificering än den som finns i kollektivavtalet.



Om lönekommittén inte uppnår en uppgörelse i ärendet ska den omedelbart upprätta en promemoria av vilken sakuppgifter om meningsskiljaktigheten samt parternas ståndpunkter inklusive motiveringar framgår.

I den promemoria som ska lämnas till lönekommittén är det bra att anteckna åtminstone följande uppgifter:

- personens befattningsbeskrivning
- föremål för meningsskiljaktighet och parternas ståndpunkt inklusive motiveringar
- löneförhöjningar som personen tidigare fått vid lönesamtalen.

Om oenigheten kvarstår efter behandlingen i lönekommittén går ärendet inte vidare till förbunds nivå om det handlar om den värdering av kompetens och prestation enligt kollektivavtalets värderingssystem som chefen gjort i ett enskilt fall eller om lokalt avtalade frågor exklusive systemfrågor. Enstaka meningsskiljaktigheter avgörs i lönekommittén. Mer omfattande tolkningsärenden som rör hela systemet kan föras upp på förbunds nivå. Om lönesystemarbetsgruppen på förbunds nivå inte når enighet kan respektive förbund hänskjuta ärendet till avgörandenämnden. Avgörandenämnden är den högsta instansen för behandling av meningsskiljaktigheter. Förbunden har avtalat om att meningsskiljaktigheter som rör kollektivavtalets lönesamtalsprotokoll inte ska föras till arbetsdomstolen.

4.4.4 3-gångers-regeln

För skydd av en enskild person har det avtalats att fall där löneförhöjningen för tjänstemannen vid tre lönesamtal i rad har varit mindre än hälften av den genomsnittliga procentuella höjning som fördelats genom lönesamtal behandlas inom gruppens, koncernens eller företagens egen lönekommitté. Arbetsgivaren är skyldig att söka dessa fall och föra till lönekommittén för behandling, men tjänstemannen kan skriftligt förbjuda behandling av sitt ärende i kommittén. Följande exempel åskådliggör innehållet i 3-gångers-regeln:

Exempel

År	Gammal lön	Ny lön	Genomsnittlig löneförhöjning	Hälften av den genomsnittliga förhöjningen	Löneförhöjning för personen
2008	3 441	3 500	1,55	0,775	1,7
2010	3 500	3 600	0,95	0,475	2,8
2011	3 600	3 600	1,2	0,6	0,0

Lönen för personen i exemplet steg med 1,7 procent 2008. Då uppgick fördelningen till 1,55 procent vilket innebär att personen har fått mer än hälften av den genomsnittliga förhöjningen (0,775 %). År 2010 steg personens lön med 2,8 procent. Förhöjningen är igen mer än hälften av den genomsnittliga förhöjningen (0,475 %). År 2011 höjdes personens lön inte. Då var förhöjningen mindre än hälften av den genomsnittliga förhöjningen (0,6 %). Om samma situation som 2011 upprepades tre gånger i rad, skulle fallet föras till lönekommittén för behandling.

3-gångers-regeln har avtalats för att alla möjliga skäl till att löneförhöjningen underskridit den genomsnittliga höjningen ska kunna behandlas i lönekommittén. Skäl kan vara omständigheter som anknyter till enskilda personer eller arbetsplatsen. Vid behandlingen i lönekommittén är det möjligt att utreda till exempel hur tjänstemannen själv har främjat eller hur chefen har stött utvecklingen av tjänstemannens kompetens och prestation, om tjänstemannen har bemötts jämligt med andra tjänstemän eller om löneutvecklingen beror



på omständigheter på arbetsplatsen eller arbetsförhållandena, som vid behov kan åtgärdas. Syftet med förfarandet är att utreda om lönesamtalsmodellen har tillämpats på rätt sätt för den aktuella personen. Det garanterar inte att löneförhöjningarna betalas ut retroaktivt, utan att lönesamtalen förs på ett rättvist och sakligt sätt och att till exempel personkemier inte påverkar hur förhöjningarna genom lönesamtal fördelas.

4.4.5 Lönesamtalet kan inte resultera i att lönen sänks

När man talar om lönesamtal är det fråga om "lönehöjningssamtal" där man utvärderar den eventuella löneförhöjningen som fördelas genom lönesamtal. Lönesamtalet kan inte resultera i att någons lön sänks.

4.5 Lönesamtal vid frånvaro och förändringar

Frånvaro från arbetet under lönesamtalen är i regel inget hinder för genomförandet av lönesamtal. Om tjänstemannen är förhindrad att genomföra lönesamtalet enligt företagets normala lönesamtalsrytm, exempelvis på grund av sjukfrånvaro eller annan frånvaro, ska man ordna ett lönesamtal för tjänstemannen när sjukledigheten eller någon annan frånvaro upphört. Om man känner till frånvaron på förhand kan lönesamtalet även hållas innan frånvaron börjar.

Vid långvarig frånvaro som varar hela lönesamtalsperioden beror tjänstemannens rätt till löneförhöjning genom lönesamtal på orsaken till frånvaron.

Om frånvaron under hela lönesamtalsperioden har berott på en sjukdom eller familjeledighet, har tjänstemannen alltid rätt till löneförhöjning. Löneförhöjningens storlek är då den genomsnittliga procentuella lönesamtalsbaserade höjningen för det aktuella året. Löneförhöjningen betalas till tjänstemannen i anslutning till den första löneutbetalningen när han eller hon har återgått till arbetet. Lönen för personer som är frånvarande på grund av familjeledighet eller långvarig sjukfrånvaro räknas i praktiken in i lönesamtalspotten och dessa personer får sin andel av potten när de återgår till arbetet.

Om frånvaron har berott på något annat skäl än sjukdom eller familjeledighet som har varat hela lönesamtalsperioden, till exempel alternerings- eller studieledighet, får tjänstemannen inte automatiskt löneförhöjningen som fördelas genom lönesamtal.

Vid chefsbyte under lönesamtalsperioden ska tjänstemannen och chefen i möjligaste mån dokumentera frågor som behövs i samband med det kommande lönesamtalet. Chefen ska om möjligt se till att den nya chefen har tillgång till den information om tjänstemannens arbetsuppgifter, kompetens och prestation som behövs i samband med lönesamtalet.

Om tjänstemannen har flera chefer beslutar arbetsgivaren vilken av cheferna som ska hålla lönesamtalet. Vid lönesamtalet ska man dock alltid beakta tjänstemannens samtliga arbetsuppgifter.

4.6 Dokumentation av samtal och förvaring av handlingar

Av lönesamtalet görs två undertecknade skriftliga sammanfattningar, av vilka lönesamtalets slutresultat och motiveringar samt parternas uppfattningar framgår. På blanketten ska parterna anteckna motiveringarna till värderingen av kompetensen och prestationen och till den eventuella löneförhöjningen samt utvecklingsbehoven så att tjänstemannen vet vad han eller hon bör göra följande år för att ha möjlighet till löneförhöjning. Dessutom är det viktigt att bägge parterna framlägger sina åsikter om meningsskiljaktigheter kvarstår efter lönesamtalen. Detta ska kunna vara möjligt oavsett om det är fråga om arkivering av blanketterna för lönesamtal i elektroniskt format eller i pappersform.



Av sammandraget ges ett exemplar till tjänstemannen och ett exemplar förvaras hos arbetsgivaren. På samma sätt görs även med eventuella övriga lönesamtalshandlingar. Arbetsgivaren ska under anställningsförhållandet förvara lönesamtalshandlingarna i minst 10 år, räknat från tidpunkten för lönesamtalen och lämna dessa uppgifter till tjänstemannen på tjänstemannens begäran.

5 Bilagor

Finansbranschens blankett för arbetsbeskrivning

Finansbranschens blankett för bedömning av kompetens och prestation vid lönesamtal

Finansbranschens blankett för sammandrag av lönesamtal



Arbetsbeskrivning

Uppgiftsbenämning:

Datum:

1. Redogörelse över arbetsuppgifterna

2. Kompetens, kunskaper och färdigheter som arbetet förutsätter

3. Omdöme: Hur självständigt, enligt vilka anvisningar och i vilka slags prövningssituationer arbetet utförs

4. Interaktion: För arbetet nödvändiga färdigheter som gäller växelverkan, försäljning, förhandling m.m



Bedömning av kompetens och prestation vid lönesamtal

Tjänstemannens namn: _____

Chefens namn: _____

	1 Understiger klart tjänstens krav	2 Viss utveckling behövs med tanke på tjänstens krav	3 Allsidigt bra med tanke på tjänstens krav	4 Överstiger något tjänstens krav	5 Överstiger klart tjänstens krav
Kompetens * Tillräckliga kunskaper och färdigheter och tillräcklig erfarenhet för uppgiften * Förmåga att hitta nya handlingsätt * Förmåga att utvecklas och hålla sitt kunnande uppdaterat					
Interaktion och samarbete * Förmåga att kommunicera i olika situationer * Förmåga att skapa samarbetsanda och bygga förtroende * Förmåga att påverka, förhandla och sälja i olika situationer * Förmåga att ge och ta emot feedback					
Självständighet och omdöme * Initiativförmåga och omdömesförmåga som arbetet förutsätter * Förmåga att anpassa sig till förändring * Förmåga att arbeta systematiskt och självständigt					
Arbetets kvalitet * Förmåga till kvalitativt arbete * Förmåga att förbättra prestationen					
Resultat- och målinriktning * Förmåga att arbeta målinriktat * Förmåga att arbeta aktivt och effektivt					
Ledning (endast i chefsuppgifter) * Förmåga att organisera och uppställa mål * Förmåga att leda personalens kunnande och arbete * Förmåga att motivera, belöna och inspirera * Förmåga att kommunicera öppet och effektivt * Förmåga att förbättra organisationens uppnående av resultat					
Annan lokalt avtalad bedömningsgrund. Vilken?					
Totalpoäng/poängmedeltal:					

(fortsätter på följande sida)



Råder det samförstånd om kompetens- och prestationsbedömningen och om dess motiveringar?

Ja _____

Nej _____

Parternas uppfattningar:

Underskrifter och datum:

Chef

Tjänsteman

Vid lönesamtalet bedöms personens prestation och kompetens i förhållande till kraven i den egna uppgiften med användande av kriterierna och skalan i bifogade modell, ifall inte något annat bedömningssystem avtalats på grupp- eller koncernnivå.

Bedömningen undertecknas av chefen och tjänstemannen. Dessutom dokumenteras skriftligen huruvida chefen och tjänstemannen är ense om bedömningen och dess motiveringar.

Anvisning:

1. En nyligen anställd förväntas prestera på kravnivå tre först efter en kvalificeringsperiod.
2. En erfaren och kompetent persons prestation bör vara allsidigt bra.
3. Under varje kriterium är vissa faktorer nämnda som exempel.
4. Poängmedeltalet räknas ut genom att man dividerar totalpoängen med antalet faktorer.



Sammandrag av lönesamtal

Tjänsteman: _____

Chef: _____

Enhet: _____

1. Arbetets svårighetsgrad (vad personen gör i arbetet)

Bilaga: Blankett för arbetsbeskrivning

Viktigaste förändringar som skett i uppgifterna:

Personens svårighetskategori enligt kollektivavtalet ändras: ja/nej

Ny svårighetskategori: _____

Eventuella kommande förändringar/vetskap om kommande förändringar i uppgifterna:

2. Arbetsprestation och kompetens (hur personen utför arbetet)

Bilaga: Blankett för kompetens- och prestationsbedömning

Iakttagelser om personens kompetens och prestationer:

Eventuella behov av och åtgärder för att utveckla kompetensen:

Ny månadslön från XX.YY.20XX är _____ euro i månaden.

Vi är eniga om lönehöjningens storlek.

Vi har inte nått samförstånd om lönehöjningens storlek.



(fortsätter på följande sida)



Vid oenighet ombeds vardera parten motivera sin ståndpunkt i en skriftlig förklaring.

Orsak till oenigheten:

om utrymmet inte räcker, använd omstående sida

Underskrifter

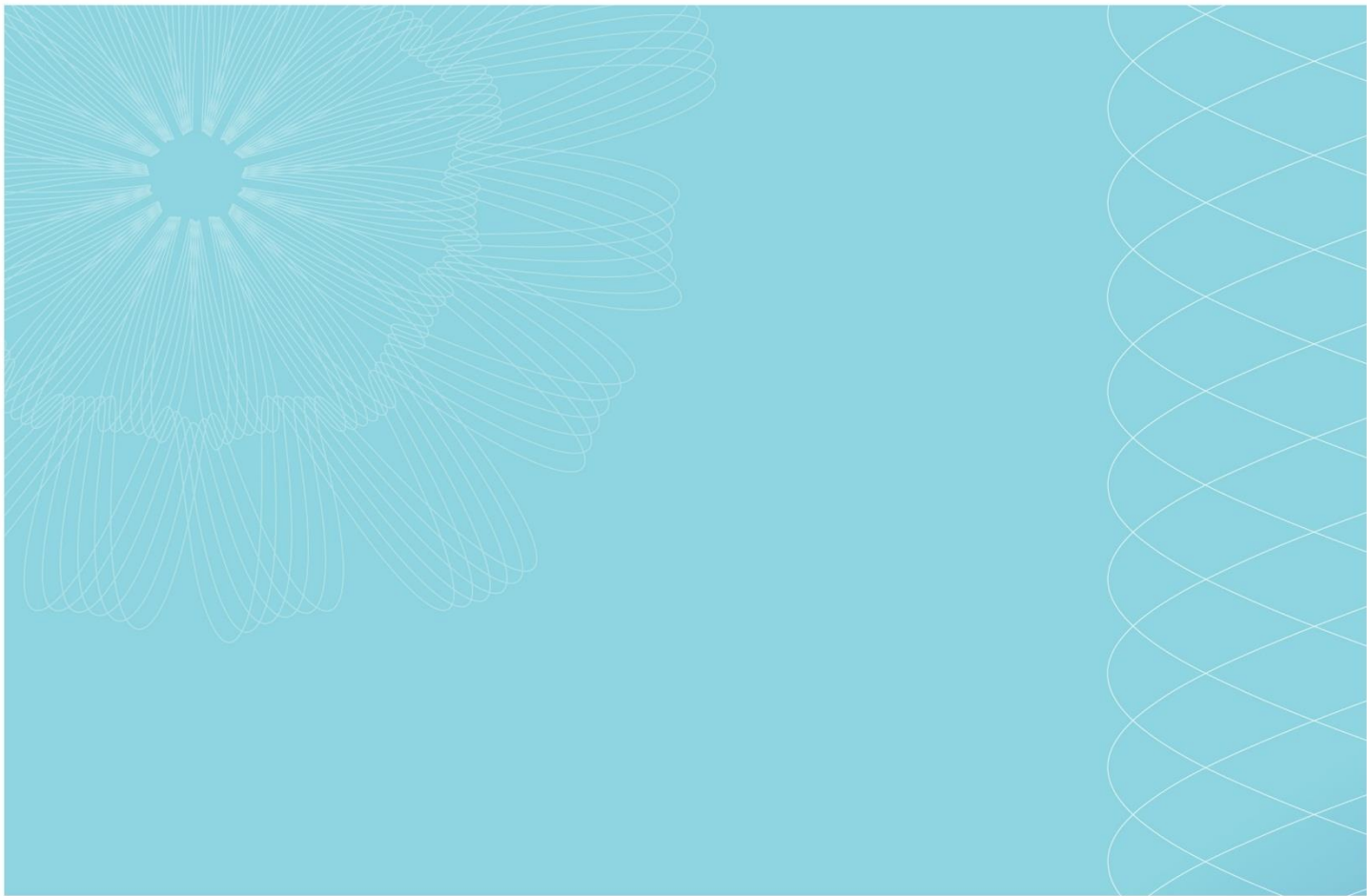
Tid och ort

Chef

Tjänsteman

Anvisning:

Lönehöjningens storlek kan vid behov konstateras vid ett kort följsamtal efter att chefen har fört alla lönesamtalen.




Finanssialan Keskusliitto
Bulevardi 28
00120 Helsinki
www.fkl.fi



FK | Finanssialan Keskusliitto

