



DIN LØNN
som leder

PÅVIRK LØNNEN DIN!

Lønnsnivå skal fastsettes på grunnlag av arbeids- og ansvarsområde, erfaring og kompetanse. Ledere er nøkkelpersoner i utviklingen av medarbeidere og virksomhet. De skal premieres for god innsats, initiativ og engasjement, og vite hva som påvirker egen lønnsutvikling. Organisasjonen Lederne bygger gode ledere, og mener at du som leder skal ha din andel av de verdier du har vært med på å skape.

Denne brosjyren er delt opp i tre hoveddeler: Generelle forhandlingstips med ord og uttrykk, den personlige lønnsamtalen og de lokale lønnsforhandlingene for grupper. Målet med brosjyren er å hjelpe deg (og evt. din forhandlingsgruppe) til å få så mye som mulig ut av lønnsamtalen med bedriften. For å lykkes trenger du saklige argumenter, være godt forberedt og vite hva du/dere vil oppnå.

Lønnsforhandlinger er viktige. Derfor må det legges ned en del arbeid på forhånd. Ta aldri en improvisert lønnsamtale. Om bedriften uforberedt vil ha en kort diskusjon om lønn – si nei! Forklar at forhandlingen er viktig for deg/dere og krev mulighet til forberedelse. Det er bedriftens oppgave å planlegge og utføre korrekte lønnsamtaler.



KAPITTEL 1:

FORHANDLINGS-

TIPS

Mange mener de ikke kan forhandle. Det er feil. De fleste av oss forhandler daglig uten at vi tenker på det. Her får du noen tips om hvordan du kan mestre forhandlinger på en bedre måte. Rådene er av generell karakter men er anvendelige i de fleste typer forhandlinger.

.....

- Forberedelse er halve jobben. Sett mål for hva du vil. Tenk gjennom motpartens interesser. Hva vil de og hvordan kan du ta hensyn til deres interesser i den løsningen du ønsker?
- Tenk gjennom hva du skal si og hvordan du skal argumentere. Velg noen få hovedargumenter som du mener er de beste. Ikke argumenter din motpart i hjel.
- Når du går inn i en forhandlingssituasjon, enten det er formelle forhandlinger eller ved kjøp av en bil, må du ha gjort deg opp en mening om hvor du vil. Hva er din interesse? Prøv å finne flere alternativer som du kan akseptere.
- Vær realistisk i dine vurderinger. Urimelige krav og/eller urimelige forslag til løsninger er bortkastet tid. Husk at motparten også har interesser som skal ivaretas.
- Sats aldri på én hest. Dersom du kun har ett forslag til løsning og som ikke er akseptabel for en lukket motpart, så vil forhandlingene kunne bryte sammen og stoppe av seg selv uten enighet.
- Bruk aldri (tomme) trusler. Trusler skaper et dårlig forhandlingsklima og er ikke tillitskapende. Utsagn som "får jeg ikke høyere lønn nå slutter jeg!" bør brukes med omhu dersom du ikke er villig til å si opp jobben. Avslører motparten at

du bruker tomme trusler vil du miste troverdigheten din både nå og i framtidige forhandlinger.

- Snakk alltid sak og aldri person. Personangrep og andre usakligheter tjener ikke din sak. Selv om du oppfatter din motpart som usaklig og vanskelig, er det ikke formålstjenlig å "ta ham". Dersom du greier "å ta" din motpart vil han mest sannsynlig være mindre innstilt på å ta hensyn til dine interesser. Dersom du sørger for at motparten taper ansikt vil han sannsynligvis ha personlig interesse av å ikke imøtekomme deg og dine krav.
- Bruk ikke tid på å irritere deg over motparten. Du har den motparten du har og kan sannsynligvis ikke endre det. Dersom motparten er vanskelig er det beste du kan gjøre å opptre ryddig og mest mulig saklig.
- Lytt til hva motparten har å si. Det kan godt fremkomme momenter som du kan overføre i din egen argumentasjon. Ofte er du så fokusert på hva du selv skal si at du ikke lytter til motparten. Løsningen ligger ofte i det den andre part sier. Derfor er det viktig at du lytter til og skjønner motpartens budskap. Sjekk hele tiden om du har forstått motparten. Det gjør du ved å stille kontrollerende spørsmål av typen "skjønner jeg deg riktig når...".
- Sett dagsorden og ta føringen i samtalen. Hvis du lykkes i å sette dagsorden og kontrollere fremdriften i forhandlingene er det lettere å få til en løsning som er i tråd med dine interesser. Dersom du legger frem en skisse til løsning vil den videre diskusjonen foregå på dine premisser. Husk at bevegelse - i form av endring av standpunkt - er det som bringer deg nærmere en løsning.
- Enighet med din motpart om selv små detaljer og punkter kan gi et forbedret grunnlag for videre forhandlinger.
- Før du går i forhandlingsmøte kan det være smart å ta kontakt med en av Ledernes rådgivere for eventuelt å få innspill eller en "second opinion" til forhandlingsstrategien.

Hvordan takle vanskelige samtaler?

Gruer du deg til den vanskelige lønnsamtalen?

Her er noen råd om hvordan du skal takle samtalen:

- Vær klar og tydelig i din argumentasjon og ikke godta å bli avbrutt.
- Våg å stille kritiske spørsmål og forlang gode og tydelige svar, selv om svaret ikke er til din fordel.
- Ikke la deg overrumple. Ikke aksepter et tilbud over bordet om noe er uklart eller du ikke har fått tid til å tenke gjennom tilbudet.
- Oppsummer innholdet i samtalen til slutt.
- Avbryt samtalen hvis du føler det blir ubehagelig.
- Unngå samtaler som varer mer enn to timer, eventuelt avtal et nytt tidspunkt for videreføring av samtalen.
- Ikke skriv under på noe du er i tvil om.
- Ta med en tillitsvalgt eller en god kollega om du ønsker det.

Ord og uttrykk i forhandlinger

Nominell lønn

Det eksakte kronebeløpet som til enhver tid utgjør lønnen din.

Reallønn

Et viktig uttrykk for hvordan verdien av lønnen utvikler seg. For å finne reallønnsutviklingen må du ta utgangspunkt i nominell lønn og justere for det som går tapt gjennom inflasjon (prisstigning). Dersom du får et lønnstillegg på 3 prosent og inflasjonen er 2 prosent vil din reallønn gå opp med 1 prosent.

Kjøpekraft (disponibel inntekt)

I likhet med reallønn skal kjøpekraften si noe om hvor mye penger du i virkeligheten har til rådighet etter at en rekke forhold har påvirket din situasjon. Mens reallønn er lønn minus prisstigning er det flere forhold som påvirker kjøpekraften. Foruten prisstigningen påvirkes kjøpekraft av endringer i skatter og avgifter, renter, barnetrygd eller andre sosiale ytelser.

Etterslep

Uttrykk som brukes når en arbeidstakergruppe mener å ha hatt en dårligere lønnsutvikling enn en annen gruppe som de mener det er naturlig å sammenlikne seg med. Et eksempel: Om sykepleiere har hatt en lønnsutvikling på fem prosent i én periode og lærere bare har hatt tre prosent i samme tidsrom, vil lærerne kunne hevde et etterslep i forhold til sykepleiere på to prosent.

Generelt tillegg

Lønnstillegg som gis til alle som er omfattet av den/de tariffavtalen(e) det forhandles om. Tillegget kan gis ved at alle får økt lønna med et bestemt kronebeløp (kronetillegg) eller ved at lønningene økes med en bestemt prosentsats (prosenttillegg). Kronetillegg brukes gjerne for å gi et lønnsoppgjør en viss lavlønnsprofil. Da de fleste av Ledernes tariffavtaler ikke innebærer at det forhandles om sentrale tillegg får de fleste medlemmene sin lønn fastsatt i lokale forhandlinger.

Gjennomsnittslønn

Dette er et statistisk begrep som brukes for å vise en situasjon eller utvikling. Begrepet har samme svakhet som alle andre gjennomsnittsbegrep og forteller ikke nødvendigvis hele sannheten. Det er derfor viktig at tallet ikke brukes ukritisk. Forsøk å se hva som er årsaken til utviklingen.

Lokal lønnsdannelse

Med lokal lønnsdannelse menes de lokale lønnstillegg som gis lokalt uten å være et direkte resultat av sentrale forhandlinger. Både personlige tillegg og bonus/ engangstillegg er å betrakte som lokale lønnstillegg.

Lønnsglidning

Forskjellen mellom den lønnsveksten som er avtalt i et lønnsoppgjør og den som faktisk blir realisert (målt i ettertid). Dette kan bl.a. omfatte lønnstillegg som er gitt ved lokale forhandlinger på de enkelte arbeidsplasser/virksomheter, personlige tillegg, ansiennitetstillegg, økt fortjeneste pga. økt akkord eller økt bruk av skiftarbeid mv. Lønnsglidning beregnes i forbindelse med utregning/ forhandlinger om den økonomiske rammen i de sentrale tariffoppgjør. Lønnsglidning inngår ikke i de beregninger som legges til grunn for de lokale forhandlingene.

Lønnsprofil

Uttrykk for hvordan det generelle tillegget og andre ytelser fordeles blant de ansatte. Innenfor en gitt ramme er det opp til partene hvordan tilleggene skal fordeles for eventuelt å oppnå en spesiell virkning for enkelte grupper ansatte. Det vanligste har vært å snakke om en lavtlønnsprofil. Det innebærer at de som ligger lavest får et relativt høyere tillegg enn de som i utgangspunktet har høy lønn. Den enkleste form for lavtlønnsprofil er å gi et likt kronebeløp til alle. Ta utgangspunkt i følgende eksempel: Dersom tillegget blir kr 5 for alle vil dette utgjøre en økning på 5 prosent for en som har en timelønn på kr 100, mens det bare utgjør 2,5 prosent for en som tjener kr 200 i timen. Tilsvarende vil et rent prosenttillegg ofte regnes som en høylønnsprofil fordi det gir størst kronebeløp til de som tjener mest. For en som tjener kr 100 pr. time vil et tillegg på 5 prosent utgjøre en lønnsøkning på kr. 5, mens det for en som tjener kr 200 i timen utgjør kr 10.

Overheng

Overhenget forteller hvor stor lønnsveksten blir ett år som følge av tillegg gitt i året før. Den enkleste måten å beregne dette på er å sammenlikne timelønnen i desember med gjennomsnittslønnen for hele året. La oss tenke oss at timelønnen i desember var kr 105, mens den gjennomsnittlige timelønnen for hele året var kr 100. Da vil overhenget være på 5 prosent. Det betyr at selv om ingen får lønnsøkning neste år vil statistikken vise en årslønnsvekst på 5 prosent som følge av lønnstillegget året før. Det er viktig å være klar over sammenhengen mellom tidspunktet for når et tillegg gis og hvilke utslag dette gir på årslønnsveksten og overhenget. Jo tidligere på året et tillegg gis, jo høyere blir årslønnsveksten. Men fordi tillegget da bidrar til at gjennomsnittslønnen blir tilnærmet lik desemberlønnen, blir overhenget lavt. Tilsvarende vil et tillegg som gis sent på året gi lite utslag på årslønnsveksten det året fordi det utbetales så få ganger før årsskiftet. Men da vil det også bli større forskjell på gjennomsnittslønnen og desemberlønnen, noe som resulterer i et høyt overheng for neste år. Overheng inngår ikke i de beregninger som legges til grunn for de lokale forhandlingene.

Årslønnsvekst

Årslønnsveksten er summen av alle de lønnstillegg som er gitt. Her medregnes blant annet det generelle tillegget og alle automatiske opprykk. Det tas ikke hensyn til hva du som arbeidstaker "taper" som følge av prisstigning eller økte skatter. Det tillegget du fikk i fjor trekkes også inn gjennom begrepet overheng.

Rammebegrepet

I et tariffoppgjør blir man enige om en økonomisk ramme for oppgjøret; den kostnadsramme man skal holde seg innenfor ved oppgjøret. Dette innbefatter lønnstillegg, andre økonomiske tillegg som f.eks. økt ubekvemstillegg, og den beregnede verdien av andre goder som f.eks. lengre ferie eller kortere arbeidstid.

Den økonomiske rammen er et forhandlingsspørsmål, men baserer seg på flere komponenter, som f.eks. at regjeringen ofte legger sterke føringer for rammene for tariffoppgjørene i statsbudsjettet. Norges Bank vedtar styringsrenten og legger dermed føringer for norsk økonomi. I tillegg ligger tall fra Teknisk Beregningsutvalg (TBU) for oppgjørene til grunn for beregning av den økonomiske rammen. Også lønnsoverheng og beregninger for lønnsglidning beregnes inn i den økonomiske rammen.

Strukturendring

Dette innebærer lønnsvekst som følge av endringer i bedriftens alderssammensetning. Når yngre arbeidstakere med lavere lønn enn gjennomsnittet slutter i næringen, vil det medføre at gjennomsnittslønnen øker. Dette skjer til tross for at det ikke er gitt et eneste lønnstillegg. Når bedriften ansetter arbeidstakere med høyere lønn enn gjennomsnittslønnen vil det selvsagt også trekke den gjennomsnittlige lønnsveksten opp – til tross for at denne lønnen bare har kommet enkelte ansatte til gode. Eksemplene viser altså at det gjennomsnittlige lønnsnivået kan øke uten at det er gitt lønnstillegg i den størrelsesorden Statistisk Sentralbyrå (SSB) har antydnet.



KAPITTEL 2:

PERSONLIG

LØNSSAMTALE

Gjør grundige forundersøkelser

Det beste rådet til deg som skal ha personlig lønnsamtale er nøye forberedelse. Forberedelsene består i at du samler fakta og tenker gjennom argumentene dine og hva du vil oppnå. Forberedelsene bør i prinsippet begynne allerede kort tid etter forrige forhandling.

.....

Tenk tilbake

Hva ble dere enige om forrige gang dere snakket om lønn? Hvilke resultater skulle oppnås, hvilken kompetanse skulle utvikles? Hva har dine overordnede/ledelsen, kunder, kolleger sagt om din innsats og dine resultater?

Å vite hva du kan og skal gjøre for å øke lønnen din er grunnleggende. Om dette ikke er klart må du og din overordnede ta det opp i samtalen for den kommende perioden.

Gjør en lønnsanalyse

Hva er markedslønn for din type jobb og din type kompetanse? For å få en oppfatning av hva som er rimelig bør du ha fakta i form av lønnsstatistikk eller annen lønnsinformasjon. Statistisk Sentralbyrå (SSB) har mye informasjon på sine websider www.ssb.no. Om du ikke finner nøyaktig din stilling ser du på de stillingstypene som du oppfatter som likeverdige din jobb. Har du en uvanlig jobb der det er vanskelig å finne sammenligninger? Et tips kan da være å tenke

på hvilke jobber din kompetanse passer om du skulle søke ny jobb. Din rådgiver i Lederne kan veilede deg.

Det er viktig å huske at lønnsstatistikk bare er én del av vurderingen av hva som er en rimelig lønn. Lønnsstatistikken gir kun informasjon om hva andre i lignende stillinger tjener. Rett lønn for deg avhenger av mange faktorer. Hva du bidrar med i bedriften, hvor bred din kompetanse er, ditt potensial, hvor attraktiv du er på arbeidsmarkedet og din bedrifts lønnsstruktur er noen eksempler.

Les din bedrifts lønnspolitikk

Mange bedrifter har en lønnspolitikk som forteller hvordan lønnsfastsettingen skal gjøres i bedriften. Les den og se om den kan gi deg informasjon som du kan benytte i din argumentasjon.

Fokuser på jobben du gjør

Er du og din overordnede enige om hva du forventes å gjøre i jobben din og hva du virkelig gjør? For din del er det viktig at dere har en felles forståelse av det. Sett fokus på deg og din avdelings betydning for bedriften.

- Hvilken betydning har du og din avdeling for bedriftens fremtid, utvikling og resultat?
- Hvilke forutsetninger har du for å gjennomføre jobben?
- Hvilke forventninger til resultat er knyttet til din rolle?
- Har det skjedd noen endringer siden forrige lønnsamtale? Har du fått flere medarbeidere, større ansvarsområde, nye forretningsområder?

Forbered konkrete eksempler på resultat

Synliggjør hva du og din avdeling har lyktes med og gjennomført tilfredsstillende. Ikke generaliser. Gi heller tydelige og konkrete eksempler på prestasjoner og resultat. Det kan for eksempel handle om prosjekter, oppdrag, samarbeidssituasjoner eller kundekontakter du har lyktes bra med. Beskriv dette så konkret du kan.

Mange resultater er målbare, for eksempel økonomiske resultater. De er enkle å beskrive. Men tenk også gjennom andre resultater som ikke er like målbare og hvordan du skal kunne beskrive de konkret:

- Hvordan du gjennomfører dine medarbeidersamtaler.
- Hvordan du har skapt entusiasme og støttet dine medarbeidere.
- Hvordan du aktivt arbeider med å håndtere konflikter eller motsetninger.
- Hvordan du lykkes med å delegerer ansvar og oppgaver.
- Hvordan du håndterer uforutsette situasjoner.

- Hvordan du utvikler og opprettholder kunderelasjoner, kontakter og nettverk.
- Hvordan du har fornyet og forandret virksomheten.

Sett ord på din kompetanse

Kartlegg din profesjonelle kompetanse og sett ord på det du kan. Tenk gjennom hvordan du kommuniserer og hvilke ord du benytter for å beskrive din kompetanse. Den kompetansen som er selvsagt for deg er kanskje ikke det for andre.

En måte å gjøre dette på er å tenke gjennom dine styrker. Hvilke situasjoner er du flink til å håndtere? Plukk ut et eksempel på en situasjon du håndterte på en god måte og tenk gjennom hva du bidro med. Hva fikk deg i mål med oppgaven? Hva var avhengig av din kompetanse – hva var det du kunne, visste og ville for å lykkes med oppgaven?

Tenk også gjennom hvilken kompetanse du bidrar med som arbeidsgiveren setter spesielt stor pris på. Har du noen kompetanse som er spesielt viktig for bedriften? Har du kompetanse som kun du har? Har du kompetanse som ikke benyttes i dag?

Overtid

For deg som er unntatt arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven og således ikke får overtidbetaling kan det være lurt å føre oversikt over «overtiden» din. For at du skal kunne bedømme om kompensasjonen er rimelig må du vite hvor mye du jobber utover normalarbeidstiden.

Bedriftens lønnsomhet

Økt lønn er også et spørsmål om tilgjengelige lønnsmidler. Du bør derfor undersøke bedriftens lønnsomhet. Årsrapporter til aksjeeiere, årsregnskapet og pressemeldinger inneholder informasjon om bedriftens økonomiske situasjon.

- Hvordan har den økonomiske utviklingen vært? Er det økt omsetning, økt overskudd og/eller flere ansatte?
- Hvordan går det med avdelingen?
- Blir kundenes forventninger møtt?

Sett konkrete mål

For at du skal kunne gjøre bevisste valg, ta initiativ og prioritere hva som er viktig for deg må du sette opp mål. Sett opp forslag til mål for den kommende perioden.

Resultat-, kompetanse- og karrieremål

Hvilke resultater du skal oppnå og hvordan du vil at jobben skal utvikles. Hvordan skal det være om et år? Tenk gjennom hvilke kompetansemål du vil ha – hvordan vil du utvikles i jobben din? Tenk også gjennom langsiktige mål – dine karrieremål. Vurder hvilke forutsetninger du trenger og hva du forventer i spørsmål om ressurser og handlingsrom.

Sikt høyt men vær realistisk

Undersøkelser viser at det er sammenheng mellom en persons ambisjoner og resultatene som oppnås i forhandlinger. Samtidig må man komme med realistiske krav som det er sannsynlig at ens overordnede kan si ja til. Det er lettere å overbevise noen dersom forslaget er basert på for eksempel hva andre bedrifter betaler personer i tilsvarende stillinger eller med tilsvarende erfaring. I det ligger det også en skjult melding om at du kan få bedre betalt for varen du selger, altså din arbeidskraft, andre steder. Om du imidlertid vurderer å bruke trusselen om å slutte må du også være beredt på å etterleve den.

Kartlegg andres lønnsnivå

Finn ut hva andre på samme nivå i bedriften tjener, hva man tjener for lik jobb i andre bedrifter, og hvor mye nyansatte i bedriften din får. Da har du sammenligningsgrunnlag både for nåværende og fremtidige lønnsforhandlinger – og samtidig finner du markedsprisen på det du gjør. Du avgjør selv hva du vil begrunne kravet i, men din personlige innsats, kompetanse og måloppnåelse bør også være deler av kravet.

Mål for din lønnsamtale

Tenk gjennom hvor ditt minimumsmål ligger. Finnes det noe annet enn en tradisjonell lønnsforhøyelse som kan diskuteres? For eksempel:

- Kortere eller mer fleksibel arbeidstid.
- Lengre ferie.
- Bilordning

- Ulike typer forsikring.
- Utdanning.

Får du et tilbud basert på noe av det ovennevnte bør du, før du bestemmer deg, undersøke hvilke konsekvenser dette får for skatt, fremtidig pensjon, sykepenger, foreldrepermisjon osv.

Forhandlingene

Tydelig argumentasjon

Vær tydelig på hva du ønsker. Mange ganger er vi ikke tydelige nok, vi regner med at den vi snakker med uansett forstår. For å være tydelig må du vite hva du vil oppnå. Du må ha målet ditt klart for deg og vite hvilke krav du vil ha gjennom. Vær rolig, saklig, snakk uten å bli "masete" og vær fokusert på mål uten å bli aggressiv eller unnfalende. Godt humør og god vilje er viktig.

Hold deg på sporet

Samtalen om lønn handler først og fremst om deg og din innsats. Unngå sladder og sammenligning med andre enkeltindivider. En bra lønnsamtale skal handle om deg, ditt oppdrag, din kompetanse og dine resultater. Bland heller ikke inn private økonomiske spørsmål.

Bidra til et åpent samtaleklima

Snakk både om sak og relasjoner. Det er ditt totale bidrag i virksomheten som skal ligge til grunn for din lønn, også de "myke sidene". Våg derfor å snakke om hvordan du bidrar til gode relasjoner og et godt samarbeid på arbeidsplassen. Slik får dere en åpnere og mer konstruktiv dialog.

Fremhev dine gode sider

Når du forhandler må du ikke nedvurdere deg selv og dine arbeidsoppgaver. Fremhev deg selv positivt og ha selvtillit!

Ikke la noe henge

Forlat aldri møtet med et åpent "vi får se". Aksepter heller ikke at din overordnede har det travelt. Om dere ikke rekker å bli ferdige eller ikke blir enige sørger dere for å avtale tid for nytt møte.

Dokumentasjon

Oppsummer og skriv ned det dere blir enige om og bestem tid for når dere skal

følge opp det dere blir enige om.

Om du kjører deg fast

Iblant blir samtalen om lønn dårligere enn den burde være til tross for at du er godt forberedt og saklig. Kanskje fungerer ikke kommunikasjonen mellom deg og din overordnede. Du bør da konsentrere deg om å få svar på følgende spørsmål:

- Hva er motivet for at du har den lønnen du har?
- Hvordan bedømmer din overordnede din innsats? Be om en vurdering og begrunnelse for vurderingen.
- Spør hva du kan gjøre for å forbedre ditt lønnsnivå. Dere skal bli enige om hva som kan gi deg høyere lønn.

Det kan også skje at samtalen fungerer men at utfallet ikke blir slik du tenkte deg. Det viktigste spørsmålet du da kan stille er hva du kan gjøre for å forbedre ditt lønnsnivå.

Om du kjører deg fast kan det være godt å ha noen å diskutere med. Benytt da din lokale tillitsvalgte eller rådgiver som samtalepartner. Det gjelder også om du har fått et lønnsstilbud som du ikke kan akseptere.

I forhandlingene

- Ha klar et ark med krav og argumenter stilt opp punktvis. Slik ser din overordnede at du har forberedt deg godt. Det er ikke usannsynlig at din overordnede må argumentere for din lønnsforhøyelse til sin egen overordnede, så gjør det lett for ham.
- Gi deg ikke ved første sverdslag. Møter du steil motstand etter å ha argumentert spiller du ballen over bordet og spør hva bedriften har å tilby. Be om begrunnelse for tilbudet.
- Kontroller at dere er enige. Dersom du ikke forstår eller det er uklart hva din overordnede mener – spør! Forsøk å oppsummere hovedpunktene i diskusjonen og hva dere er kommet frem til. Understrek hva dere begge er enige om og skriv ned enighet underveis.
- Forsøk å komme til en avgjørelse. Om din overordnede sier at de skal tenke over forslaget ditt, se til at dere blir enige om en ny møtedato. Dersom du blir usikker på hvorvidt du skal akseptere et tilbud, be om betenkningstid. Er du ikke fornøyd med resultatet opplyser du om det. Men pass på at du holder diskusjonen på et saklig nivå – det lønner seg i lengden.
- Husk alternativene til lønnskravet ditt, som flere feriedager, firmabil og lignende

om dere blir stående fast. Forsøk å avtale ny tid for å møtes igjen senere. Pausen vil gi dere begge pusterom og tid til å tenke over saken. Da er det større sjanse for enighet ved neste møte.

- Når dere er enige skriver dere ned hva dere er enige om i en avtale og underskriver den. På den måten har du unngått å kun sitte igjen med tomme løfter, og i stedet fått en bindende avtale.

Vanlige motargumenter

Vær forberedt på at din overordnede vil komme med motargumenter. Det er jobben hans/hennes. Du kan sikkert allerede nå forutse noen av dem:

- Ikke flere penger igjen i kassa. Husk at det alltid er penger til rådighet. Poenget er prioriteringen. Be derfor om at din overordnede ber om større lønnsbudsjett.
- Dårlige tider ellers i landet. Henvisninger til lavkonjunktur i samfunnet generelt og dårlige tider i bransjen spesielt angår ikke deg. Makroøkonomiske forhold styrer ikke din lønn.
- Solidaritet med fattige kollegaer. "Regnskapsfolkene fikk lite i fjor. Derfor bør du ikke kreve så mye i år." Svar at du unner andre god lønn, men at det er deg og dine prestasjoner dere diskuterer, ikke regnskapsfolkenes.
- Du kan få til neste år. Et halvveis løfte om lønnsforhøyning neste år er en vanlig måte å spare lønnsutgifter på. Husk at et år er lang tid, og at du til neste år kanskje får et halvveis løfte om lønnshopp påfølgende år.

God lønnsutvikling på sikt

Konsentrer deg om det du skal jobbe med og sørg for utvikling av det du er god til. Det du liker å gjøre gjør du ofte bra.

Lyst og engasjement er en viktig drivkraft til gode prestasjoner. Kan du kanskje gjøre mer og bli bedre på det du er god til og gjøre mindre av de oppgavene du trives minst med? Samtidig er det viktig å ikke gjøre samme ting for lenge. For å få lønnsutvikling må du våge å gi deg i kast med nye oppgaver, lære nye ting og slippe gamle oppgaver selv om de føles trygge.

Ha et klart bilde av målene dine slik at du kan gjøre aktive valg. Rett som det er dukker det opp nye muligheter. Ta vare på sjanser som dukker opp – ikke avvise de tvert.

Benytt kontinuerlig anledninger til å diskutere lønn:

- Når du får mer ansvar
- Ved omorganiseringer
- Når du har gjennomført et prosjekt
- Når du har nådd dine mål
- Når du får nye oppgaver
- Når du har skaffet ny kompetanse

Før oversikt over det du har gjort slik som arbeidsoppgaver du har lyktes med, prosjekter eller ny kompetanse. Om du kontinuerlig fører dagbok over det du har lyktes med har du et bra materiale å ta utgangspunkt i den dagen du for eksempel vil søke ny jobb eller føre en utviklingssamtale.

Markedsfør deg og bli synlig:

- Fortell hva du vil
- Ta tak i nye problemstillinger
- Vær aktiv, si din mening
- Informer om hva du gjør
- Gi ros og kritikk
- Del av din kunnskap

Lønn når du bytter jobb

En av de beste måtene å øke lønnen på er ved å bytte jobb. Selv det å bytte jobb internt i bedriften kan bidra positivt til din lønnsutvikling. Det gjelder da å ta vare på muligheten og unngå å komme inn på et for lavt lønnsnivå. Vær skeptisk til lovnader om å hente inn lønn i ettertid.

Å ha en overordnet som du kan kommunisere med, som ser hva du gjør og som på en positiv måte får deg til å høyne din egen standard kan bety mye for utviklingen. Det er ikke mulig for alle å velge sin egen overordnede men det kan være verdt å ha det i bakhodet om du skal bytte jobb.

Unngå å snakke lønn i det første intervjuet og angi helst ikke ønsket lønn i jobbsøknaden. Få først et tydelig bilde av hva jobben innebærer. Jo lengre du har kommet i en rekrutteringsprosess, desto sterkere er din forhandlingsposisjon. Om du ble oppfordret til å søke jobben har du en ekstra sterk posisjon overfor den potensielle arbeidsgiveren.

I de fleste tilfeller er det unødvendig å fortelle hva du tjener i dag. Undersøk markedslønnen til jobben du søker og hvilken kompetanse du kommer til å bidra med i bedriften. Når du har kommet så langt at du blir tilbudt jobben er det tid for å diskutere lønn. Bedriften ser nå på deg som en blivende ressurs og du skal kreve en rimelig lønn i forhold til det oppdraget du tar.

Du bør spørre deg selv:

- Hvilke ansvar og muligheter omfatter jobben?
- Hva vil du få ansvar for?
- Hva er ditt laveste lønnskrav for å ta jobben?
- Hvilke utviklingsmuligheter ser du (kompetanse og lønn)?
- Hvilke øvrige fordeler tilbyr arbeidsgiveren?
- Hvordan reguleres eventuell overtid?

Du bør også:

- Fokuser på hvor i organisasjonskartet jobben plasseres.
- Vite hva som er markedslønn for jobben.

- Tenke gjennom hvilken spesiell kompetanse du bidrar med som din nye arbeidsgiver særlig verdsetter.
- Forhandle lønn ett år om gangen og skrive inn i avtalen når lønnsrevisjon skal skje. Muntlige løfter om ny forhandling etter en viss periode brytes ofte.



KAPITTEL 3:

LOKALE LØNNS- FORHANDLINGER

Er du tillitsvalgt og/eller medlem av lokalt forhandlingsutvalg i bedriften? Her får du tips om gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger.

Forberedelser

Velg først et forhandlingsutvalg som gjerne kan bestå av hovedtillitsvalgt, styremedlem og et medlem med økonomi-kompetanse. Forhandlingsutvalget må ha fullmakt til å gjennomføre forhandlingene på vegne av medlemmene. Fordel oppgaver mellom medlemmene i forhandlingsutvalget. Hvem er sterk på hva? Hvem skal være referent? Hvem skal føre ordet? Det kan godt være slik at en annen har ansvar for å redegjøre for et spesifikt forhold. Meld fra skriftlig til bedriften at dere ønsker forhandlinger.

Kommer de tillitsvalgte til forhandlingsmøtet med kun generelle synspunkter er sjansen stor for at man forlater forhandlingene uten noe forpliktende resultat. Forhandlingsutvalget må utarbeide konkrete krav og en gjennomarbeidet argumentasjon knyttet til kravene. Kravene bør være utarbeidet i samråd med med-

lemmene slik at alle har en felles forståelse for kravene og slik at forhandlingsutvalget har forankret kravene mest mulig i medlemsgruppen. Forankring av kravene innebærer nødvendigvis ikke at forhandlingsutvalget kan diskutere andre alternativer i forhandlingene.

Avhold medlemsmøte i forkant av det første forhandlingsmøtet. Informer medlemmene om forhandlingsutvalgets opplegg. Ikke gi medlemmene urealistiske forventninger, og sørg for å ha medlemmenes tilslutning til kravene. Innspill fra medlemmene kan gjøre det nødvendig å korrigere kravene.

Lønnspolitikk

Bedriftens lønnspolitikk er det viktigste virkemiddelet for å kvalitetssikre den lokale lønnsfastsettelsen. Lønnspolitikken skal vise hvordan medarbeiderne kan påvirke sin egen lønnsutvikling. Dette gjøres med retningslinjer for hvordan arbeidsinnsats, kompetanse, ansvar og resultat vurderes og kompenseres. Den enkelte medarbeider skal ha mulighet til å øke sin lønn gjennom for eksempel kompetanseutvikling, økt ansvar, fleksibilitet eller forbedrede resultater.

Dersom det ikke allerede finnes en lønnspolitikk i bedriften bør det jobbes for å få på plass en skriftlig lønnspolitikk før de lokale forhandlingene tar til.

Hvordan utarbeide kravet?

Lokale forhandlinger gjennomføres ofte på bakgrunn av disse kriteriene: Bedriftens økonomi, produktivitetsutvikling, fremtidsutsikter og konkurranseevne. Videre skal lønnsnivået tilpasses bedriftsmessige, bransjemessige og lokale forhold. Partene bør gjennomgå dette og ha en felles forståelse for kriteriene for å unngå at de brukes forskjellig fra år til år.

Bedriftens økonomi

Når kravene skal utarbeides er det naturlig å ta utgangspunkt i bedriftens økonomi. Hva viser driftsregnskapet? Er inntjeningen tilfredsstillende? Hvis bedriften oppnår gode resultater bør arbeidstakerne ha sin rettmessige andel av de verdier de har vært med på å skape.

Fremtidsutsikter

Fremtidsutsikter bør handle om forholdsvis nær fremtid. Styrets årsberetning og bedriftens budsjetter vil som regel si noe om bedriftens fremtidsutsikter.

Konkurranssevne

Konkurranssevne kan blant annet være utviklingen av markedsandeler sett i sammenheng med fortjenestemarginer. Denne utviklingen er viktig informasjon i forkant av forhandlingene.

Bransjemessige og lokale forhold

Det kan være vanskelig eller umulig å sammenligne seg med andre i bedriften. Da er det ekstra viktig å vektlegge lokale forhold, dvs. hva tilsvarende stillingsgrupper tjener i andre bedrifter innen samme område/lokalisering. Om mulig bør bransjemessige forhold trekkes frem, dvs. hva tilsvarende stillingsgrupper i andre bedrifter tjener.

De fleste bedrifter er opptatt av å ha et "konkurransedyktig lønnsnivå" for å beholde og skaffe seg kvalifisert arbeidskraft. Særlig i et stramt arbeidsmarked er arbeidsgivere derfor redde for å bli utkonkurrert på lønn.

Det er lurt å knytte nettverk med andre avdelinger og bedriftsgrupper i Lederne på tvers av bransjer for å utveksle erfaringer i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger.

Et krav kan bestå av følgende deler:

- **Generelt tillegg** som kan deles inn i:
 - Kompensasjon for prisstigningen – nødvendig tillegg som må til for å kompensere for forventet prisstigning, og som gis til alle.
 - Reallønnsøkning – tillegg for å oppnå økning i reallønnen ut over prisstigningen. Begrunnes i den generelle utviklingen i norsk økonomi og utviklingen i bedriften/bransjen. Tilfaller normalt alle.
- **Individuelle tillegg.** Dette kan for eksempel være alders- og kvalifikasjonstillegg.
- **Skjevheitsjustering:**
 - Feil lønnplassering av enkelte.
 - For lav lønn sammenlignet med statistikker.
 - Utjevning av kjønnsmessige lønnsforskjeller.

- Intern skjevhet, for eksempel at andre grupper med ansatte har dratt fra eller nærmet seg Ledernes medlemmer lønnsmessig.

• **Spesialbegrunnede tillegg:**

- Markedstillegg, for eksempel når det er behov for å beholde spesielt etterspurt arbeidskraft, eller bedriften ikke har et konkurransedyktig lønnsnivå sammenlignet med bransjen eller distriktet.
- Tillegg ut fra omsetning i bedrift eller avdeling.

• **Resultatlønn og bonus** kan være effektivt for å skape motivasjon hos de ansatte, og et virkemiddel som både bedriften og den ansatte tjener på.

- Ulike typer resultatlønn kan for eksempel belønne
- Forbedringer i resultat (bedriften som helhet eller enkeltresultater man er ansvarlig for).
 - At man har snudd et negativt resultat til et mindre negativt resultat.
- Vær oppmerksom på at engangs utbetalinger (bonus) kun gir effekt samme år og ikke bidrar til framtidig lønnsvekst.

• **Omsetningstillegg** – et tillegg ut fra omsetningen i bedriften/avdelingen.

- **Andre krav** – for eksempel reisegodtgjørelse, telefongodtgjørelse, pensjonsordninger, arbeidstid, overtid, permisjonsordninger, etter- og videreutdanning osv.

Man må være forberedt på å redegjøre for alle delene av kravet i det første møtet med bedriften.



Forslag til krav om forhandlinger (uten konkrete krav):

Etter bestemmelsene i vår sentrale avtale ber vi om at det berammes tidspunkt for lokale lønnsforhandlinger. I tillegg til den sentrale avtalens bestemmelser om individuell lønnsfastsettelse, ønsker forhandlingsutvalget å rette oppmerksomhet mot særlig et par forhold: (Noen eksempler på krav).

*Vennlig hilsen,
For forhandlingsutvalget i XX (osv.)*

Utarbeidelse av krav og bruk av statistikk

Det samlede kravet som overleveres bedriften bør reflektere forholdene som forhandlingsgruppen og medlemmene ønsker å ta opp. Kravet bør bygges opp av flere komponenter som vist i avsnittet foran, da dette skaper en ryddig og positiv forhandlingssituasjon.

Når kravene presenteres, er det viktig å gi gode begrunnelser for kravene. Hvis arbeidsgiver ber om oversendelse av kravene på forhånd, kan man forvente at det vil komme krav om ytterligere begrunnelse i første forhandlingsmøte, hvis man ikke ønsker å oversende skriftlig begrunnelse.

Statistisk Sentralbyrå (SSB – www.ssb.no) kan være et uvurderlig hjelpemiddel da statistikk til en viss grad kan brukes for å vurdere lønnsnivå og lønnsutvikling i bransje og på stillingstype. Statistikk må brukes kritisk og ikke som et endelig svar på hvordan den enkeltes lønn skal være. Den viser imidlertid hvordan lønnsbildet er hvert år.

Lederne gjennomfører hvert år egne statistikker som viser hvordan Ledernes medlemsgrupper er plassert.

Gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger

De lokale lønnsforhandlingene er en prosess som bør foregå jevnlig gjennom hele året ved møter med bedriften og de det skal forhandles for. Slik blir alle parter informert om hva som rører seg både i bedriften og blant arbeidstakerne. Forhandlingsutvalget bør utarbeide og oversende krav, og kan gjerne ta initiativet til å fastlegge dato(er) for forhandlingene.

Forhandlingene

I forkant av forhandlingene skal alle i forhandlingsutvalget være best mulig forberedt ved å ha lest all dokumentasjon, de sentrale avtalene og studert lønnsstatistikk. Dette for å kunne argumentere og delta aktivt i forhandlingene.

De lokale forhandlingene skal være reelle. Reelle forhandlinger innebærer at resultatet ikke kan være gitt på forhånd, men at det skal gjennomføres forhandlinger der dere har faktisk mulighet til å påvirke resultatet av lønnsforhandlingene. Noen bedrifter kan oppleve utfordringer med føringer fra konsernledelse og eiere, og det er da viktig at de har sørget for et visst handlingsrom for forhandlingene slik at disse blir reelle. Hastverk er lastverk, og det skal settes av nødvendig tid til forhandlingene. Hvor mange møter som må gjennomføres for å få gjennomført forhandlingene vil variere fra bedrift til bedrift.

Under møtet kan hver av partene kreve særmøter for intern diskusjon i forhandlingsutvalget eller nødvendig konsultasjon – for eksempel fra Ledernes rådgiver. Noen tips til møtet:

- Start gjerne møtet med "small talk". Avklar deretter dagens diskusjonstema.
- Sett gjerne opp et alternativt tidspunkt for et nytt møte hvis det skulle bli behov, men la det være noe tid mellom.
- Start med punktene dere er enige om. Det skaper fellesskapsfølelse.
- Avklar signaler.
- Vurder å ta en uformell prat med motpartens leder "på gangen".
- Irettesett aldri en medspiller i fellesmøte.
- Oppsummer situasjonen før dere forlater møtet. Bli enige om tidspunkt for neste møte.
- Forklar motparten hvilke "prosesser" dere må igjennom.
- Hev møtet i en positiv stemning, ta høflig farvel.

Avslutning av forhandlingene – protokoll

Protokoll skal alltid skrives fra forhandlingsmøter selv om det ikke oppnås enighet. Det er viktig at forhandlingsdelegasjonen stiller til forhandlingene med nødvendige fullmakter. Dette gjøres ved å avholde medlemsmøter i god tid før forhandlingene tar til. Dersom forhandlerne ikke har de nødvendige fullmaktene for å slutføre forhandlingene, skal dette informeres om først i forhandlingene. Merk at hvis man er valgt inn i et forhandlingsutvalg, så er man gitt tillit (og fullmakt) til å forhandle på vegne av de man er valgt av.

Det avtales ved møtestart hvem som skriver protokollen. Uansett – skriv en protokoll eller forhandlingslogg/notater for dere selv under forhandlingene. Slik sikrer dere at det dere mener er nødvendig blir med i protokollen. Om dere blir enige er protokollen garantien for at begge parter har samme oppfatning om hva man er blitt enige om.

Når bør man bryte?

Blir dere ikke enige, skal det skrives uenighetsprotokoll. Ta kontakt med din rådgiver i Lederne før dere bryter forhandlingene. Ingen må ta brudd i forhandlingene før Lederne sentralt er blitt konsultert for rådgivning. Det bør vurderes å bryte forhandlingene dersom:

- Forhandlingene ikke er reelle (for eksempel om man får blåkopi av oppgjør for andre forbund).
- Forhandlingene ikke skjer etter bestemmelsene i sentrale avtaler.
- Lønnsreguleringens størrelse åpenbart er urimelig i forhold til bedriftens inntjening.
- Bedriften vegrer seg for å forhandle, eller forsøker å trenere forhandlingene.

Om man ikke kommer til lokal enighet

Om partene ikke kommer til lokal enighet kan saken bringes inn for Lederne og den respektive arbeidsgiverorganisasjonen som sammen med de lokale partene foretar en organisasjonsmessig behandling av tvisten. Det må da utformes en lokal uenighetsprotokoll som sendes til Lederne.

Merk imidlertid følgende:

Denne uenighetsprotokollen vil være den mest relevante informasjonskilden for Lederne og aktuelle arbeidsgiverorganisasjon i den etterfølgende tvisten. Uenighetsprotokollen må derfor kunne dokumentere hva uenigheten består i og hvilke innspill, argumenter, tilbud og krav som er utvekslet mellom de lokale

partene. Mener dere eksempelvis at det ikke er ført reelle forhandlinger må dere begrunne dette.

Uenighet om størrelsen på lønnstillegg (krav og tilbud) uten at det har vært brudd på gjeldende og tidligere avtaler er i seg selv ikke tilstrekkelig til organisasjonsmessig behandling hvis det er ført reelle forhandlinger.

Kontroll av resultatene

Når forhandlingene er avsluttet og protokollen undertegnet gjenstår det å kontrollere resultatene og vurdere eventuelle urimelige utslag. Forhandlingsresultatet må vurderes i forhold til kravene som ble satt frem. Hva gikk bra og hvorfor? Hva gikk galt og hvorfor? Hvordan fungerte forhandlingsutvalget? Hva kan forbedres til neste gang? Innkall til medlemsmøte og informer medlemmene om forhandlingsresultatet.

Ledernes behov for informasjon

Din rådgiver i Lederne har behov for en oversikt over hvilke krav dere stilte og de tilbud som ble gitt. Disse opplysningene er det viktig for oss å få så tidlig som mulig slik at vi kan bruke dem i vår rådgivning. Resultatene dere oppnår er det også viktig at vi får tilgang til for å få et samlet bilde av lønnsutviklingen.

Kontakt Lederne

Se www.lederne.no – eller kontakt:

Lederne
Storgata 25
0184 Oslo
Tlf. 22 54 51 50

E-post post@lederne.no
Web www.lederne.no



Få hjelp med din lønn på **lederne.no**

Se www.lederne.no – klikk "Velg region/avd./bransje"
og så din region for kontaktdetaljer til din regionale
rådgiver. Kontakt alternativt:

Lederne
Storgata 25
0184 Oslo
Tlf. 22 54 51 50

E-post post@lederne.no
www.lederne.no

Storgata 25
0184 Oslo
Tlf.: 22 54 51 50
E-post: post@lederne.no



DIN LØNN

som leder