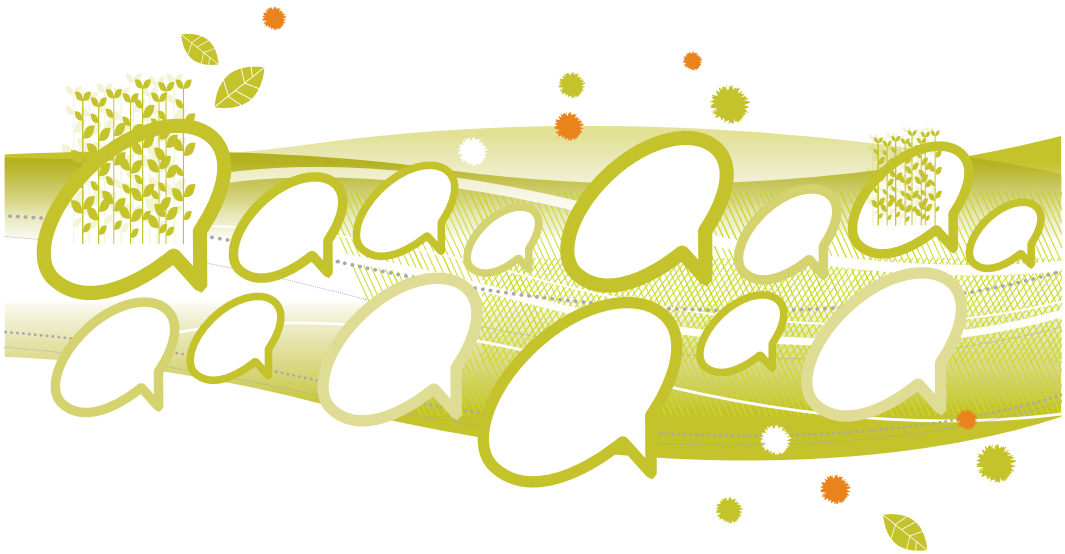


Lønnspolitikk og vurderingskriterier



INDIVIDUELL LØNNSFORDELING VED LOKALE LØNNSFORHANDLINGER

Lønnspolitikk og vurderingskriterier

Kjære tillitsvalgt!

Dette heftet er et hjelpemiddel for deg som skal delta i lokale lønnsforhandlinger. Dersom den fremforhandlede rammen på lønnstillegget skal fordeles individuelt, er det nyttig å ha kjennskap til prinsipper rundt dette. Heftet gir deg svar på hva som må ligge til grunn for en rettferdig individuell fordeling av hele eller deler av lønnsrammen. Her finner du svar på begrepene lønnspolitikk, vurderingskriterier og lønssamtaler.

Hva er viktig for å unngå kjente og fryktede «trynetillegg»? Hvordan kan du være med på å etablere et system for rettferdige individuelle tillegg? Hva er vurderingskriterier, og hvordan brukes de? Hvorfor lønssamtaler? Hvem bestemmer hvordan fordelingen skjer? Hvordan fungerer bedriftens lønnspolitikk? Uansett er dette spørsmål som du kan møte når du er i lønnsforhandlinger.

Dette heftet vil hjelpe deg til å bli en aktiv part og medspiller for å etablere og ivareta en systematisk fordeling av individuell lønn. Med tariffavtalen som verktøy, kan du være med på å legge forholdene til rette i din bedrift.

I tillegg vil du få erfaring, innsikt og forståelse utover det mange andre har.

Negotia ønsker deg lykke til!

1. GENERELT OM LØNSFASTSETTELSEN

- Norsk lov sier ingenting om lønnsnivå og minstelønn. Derimot er det **tariffavtalene** som hjemler lønnsforhandlinger, lønnsfastsettelse, evt. minstelønnsnivåer, lønnstabeller med mer.
- Lønnsforskjeller pga diskriminering av kjønn, etnisitet og alder er ikke tillatt.
- **Hovedavtalen** gir drøftingsrett i alle saker som berører de ansatte.
- **Lønnspolitikken** må være definert, kjent og etablert.
- **Vurderingskriterier** er nødvendig i en avtale som gir åpning for individuell fordeling.
- **Individuell fordeling og lønsdifferensiering** må oppfattes som rettferdig dersom den skal være hensiktsmessig.
- Fokuset på **enkeltindividets innsats** blir tydeligere.

Lønnsforhandlinger er en kontinuerlig prosess. De er forankret i tariffavtalene og foregår vanligvis en gang i året. Forhandlinger er basert på tillit, respekt og gjensidig kunnskap. Ha derfor jevnlig kontakt med bedriften. Krev forhandlinger – ikke forvent at arbeidsgiver tar initiativ. Husk å nedsette et forhandlingsutvalg, og forbered dere godt. Dere forhandler om totalrammen (gis vanligvis i prosent av klubbens totale lønnsmasse) og om profilen på rammen (andelen av rammen som skal gis som generelt og/eller individuelt tillegg for å rette opp skjevheter med mer.).

Dersom en lønnsforhandling der individuell lønnsdeling inngår skal fungere, må lønnspolitikken være uttalt og kjent og vurderingskriteriene være på plass. Lønnsamtaler må inngå som en del av prosessen.

2. LØNSPOLITIKK

Hva skal lønn tjene til?

Fordi ingen bedrifter er like, må enhver bedrift forme sin lønnspolitikk ut fra egne forutsetninger. Lønnspolitikken og lønnsfastsettelsen skal styrke bedriftens mål og strategier. Lønn er et personalpolitisk virkemiddel som skal ha troverdighet. Den skal gi stabile signaler om hva som er av betydning i bedriften. Det betinger at lønnspolitikken er kjent, uttalt og forankret hos alle ansatte. Når bedriften har satt seg et mål, så bør den vite hvordan de ansatte skal arbeide for å nå det.

- Lønnspolitikken skal fremme verdier, holdninger, innsats, handlinger og resultater.
- Lønnspolitikken skal være fundamentet for en systematisk lønnsfastsettelse.
- Lønnspolitikken skal bidra til å nå bedriftens mål og strategier.
- Lønnspolitikken skal være kjent og forstått av alle.

3. VURDERINGSKRITERIER

Det enkelte medlems innsats og resultater måles gjennom vurderingskriterier. Ved bruk av kriterier kan man sørge for at de ansatte arbeider på en måte som sikrer at bedriften når målet.

- Dersom hele eller deler av den fremforhandlede potten skal gis som individuelle tillegg, skal det benyttes vurderingskriterier.
- Vurderingskriteriene skal være utarbeidet, kjent og akseptert av partene før de benyttes.
- Ledelsen foretar den individuelle fordelingen.
- Ledelsen skal orientere tillitsvalgt om vurderingene før det enkelte medlem blir orientert.
- Orienteringen til det enkelte medlem, er ledelsens ansvar. (Inntil da har tillitsvalgt taushetsplikt).

Dersom det ikke finnes vurderingskriterier i bedriften, bør det ideelt sett ikke avsettes noe av lønnsrammen til individuell fordeling. Dette fordi det ikke foreligger noe system som viser til hvordan fordelingen skal skje.

Krav til vurderingskriterier

- Anvendelige på tvers av stillingskategorier, dvs. at de er allmenngyldige
- Gjenspeiler den enkeltes jobbutførelse
- Uttømmende – helhet og totalitet som ivaretas
- Optimalt vurderingsgrunnlag
- Kjent for alle

Hvorfor vurderingskriterier?

- Det er kriteriene som gir rammen for innholdet av lønnsamtalene
- Reduserer muligheten for tilfeldige vurderinger
- Gir kvalitetssikring av lønnsamtalene
- Felles mal med like kriterier
 - Avgrensende og uttømmende
 - Lik prosedyre for alle
 - Helhetsvurdering uavhengig av hvem som vurderer og blir vurdert.

Vurderingskriterier skal bidra til:

- At bedriften når sine mål og blir en suksess
- Å stimulere ansatte til å lære mer, utvikle seg, ta større ansvar
- Å synliggjøre at de ansatte er bedriftens største ressurs
- En rettferdig, forståelig og akseptert differensiering av lønn
- At den ansatte har mulighet til å påvirke sin egen lønn
- At den ansatte skal vite hva som forventes av ham/ henne.

Hvilke vurderingskriterier skal legges til grunn ved vurdering av den enkelte ansatte?

- Det finnes ikke noe fasitsvar på hvilke vurderingskriterier som er relevante. Alle stillinger og arbeidstagerkategorier har ulikt arbeidsinnhold. Noen typer arbeid/ jobbinnhold er lettere å måle i tall, størrelser, kvantitet enn andre.
- Prinsippet er at de samme vurderingskriteriene bør gjelde for alle/ flest mulig ansatte. Dersom det er behov for ulike vurderingskriterier, så bør dette være minimalt. Et utgangspunkt bør være at vurderingskriteriene skal gjelde alle funksjonærene i bedriften.
- Arbeidsmiljølovens § 4-1(2) har et generelt krav om at lønnsystemer ikke legges opp slik at arbeidstagerne utsettes for uheldige fysiske/ psykiske belastninger. Å belønne økt press, arbeidsmengde eller metoder som på sikt skaper utilsiktede situasjoner, er ikke tjenelig for verken bedrift eller ansatt.

Eksempler på vurderingskriterier:

- Initiativrik
- kompetanseutvikling
- oppnådde resultater
- fleksibilitet
- ansvar
- selvstendighet

Presiser hvordan begrepene skal forstås. Velger man for eksempel «*Initiativrik*» som et kriterium, kan en presisering lyde: «*Medarbeideren viser evne og vilje til å komme med konstruktive innspill. Viser engasjement.*»

Det må være klar og felles forståelse hos alle slik at tolkningen blir lik. Det vil bidra til at beslutningen blir enklere for den lederen som gjør de endelige vurderingene. For medlemmet som skal vurderes, skaper det en klarhet i hva som menes.

Gradering/ poengsetting av kriteriene gjøres etter hvordan partene finner det mest praktisk og hensiktsmessig. Her er ingen fasit på hvordan dette gjøres, men det bør være lett å forstå for alle som skal bruke skjemaet.

Gradering kan være todelt:
Tilfredsstillende - ikke tilfredsstillende.

Eksempel på tredeling:
Særdeles bra – Alminnelig bra – Mindre bra (skal kommenteres)

Eks. på fremstilling av kriterium:

Resultat

Oppnåelse av mål, kvantitet, kvalitet

Særdeles bra Alminnelig bra Mindre bra (skal kommenteres)

Eventuelle kommentarer:.....

VURDERINGSSKJEMA

Et kjent og allment tilgjengelig skjema bør utarbeides og foreligge/ presenteres for alle ansatte. Dette skal deles ut i forkant av lønnsamtalene.

4. LØNSSAMTALER

- Partenes informasjonsgrunnlag for å benytte individuelle tillegg.
- Skal avholdes i forkant av de årlige lønnsforhandlingene.
- Avholdes mellom ansatt og overordnet/leder.
- Vurderingskriteriene er «verktøyet» for definering av den ansattes jobbutførelse.
- Setter lønnspolitikken i system.
- I bedrifter er det gjerne flere ledere på ulikt nivå og på ulike avdelinger som skal være ansvarlige for utføringen av lønnsamtaler. Det er ledelsens ansvar at samtalene avholdes, men det kan være lurt at du som tillitsvalgt tydeliggjør dette. Det er viktig at ansatte opplever rammene rundt samtalene så likt som mulig.
- Lønnsamtaler er frivillig, men en mulighet for å bli vurdert individuelt.

Lønnsamtaler under svangerskapspermisjon

Husk at lønnsamtaler skal omfatte alle ansatte, også medlemmer i svangerskapspermisjon. Disse skal på lik linje med andre ansatte få den samme muligheten til å påvirke sin lønn gjennom samtaler.

Hvorfor lønnsamtaler?

- Definert i tariffavtalene, gjerne i sammenheng med lønns- og forhandlingsbestemmelsene. Sjekk gjeldende tariffavtale i din bedrift.
- Lønnsamtaler er basisen og grunnlaget for at arbeidsgiver og arbeidstager kan komme frem til en felles forståelse.
- Lønnsamtaler vil som minimum være en anledning til å diskutere partenes syn på den ansattes jobbutførelse.
- Gitte vurderingskriterier er rammen for diskusjon og vurdering. De minsker tilfeldigheter og urettferdighet.

Systematikk og kvalitetssikring:

I etterkant av lønnsforhandlingene bør partene i fellesskap gjøre en evaluering. Dette for å unngå tilfeldigheter og utilsiktede resultater. Innkalling, tidspunkt, rutiner, prosedyre, skjema og kriterier bør inngå i evalueringen. Målet bør være å eliminere tilfeldigheter i lønnsdannelsen.

Har bedriften flere mellomledere som er ansvarlige for å avholde lønnsamtaler, er dette en utfordring. I alle ledd må tillitsvalgte og ledelsen i samarbeid jobbe for en systematikk som hindrer at det oppstår urettferdige skjevheter.

5. HVORDAN KOMME I GANG

Sjekk tariffavtalen som gjelder i din bedrift. Hva står under lønns- og forhandlingsbestemmelsene? Dersom den gir åpning for individuell fordeling av lønn:

- Har bedriften en kjent lønnspolitikk?
- Finnes det etablerte og felles aksepterte vurderingskriterier?
- Dersom dette finnes, bør du sjekke opp hvordan disse brukes ved lønnsfastsettelse i din bedrift.
- Avholdes det lønnsamtaler mellom leder og den enkelte ansatte?
- Dersom det finnes vurderingskriterier og en kjent lønnspolitikk, bør du sammen med ledelsen gjennomgå hvordan dette praktiseres i bedriften.

Dersom ingenting er etablert i bedriften, må det påbegynnes et arbeid.

- Be om et møte med ledelsen, og ikke forvent at det motsatte skjer.
- For å komme i gang med utarbeidelsen av vurderingskriterier, må begge parter erkjenne at det foreligger et behov.
- Formålet med en lønnspolitikk og vurderingskriterier må defineres og ha en forståelse dersom partene skal lykkes. Forankring hos ledelsen er viktig.
- Ikke gjør dette arbeidet direkte opp mot lønnsforhandlingene. Etablering av kriterier tar tid. Avklar tidsperspektiv for etablering og når kriteriene skal tas i bruk.
- Protokoller gjerne i forbindelse med lønnsforhandlingene at partene i løpet av en periode skal etablere vurderingskriterier.

Forankring hos ledelsen

Når lønnspolitikken forankres hos ledelsen oppnås:

- En ansvarliggjøring av lønnspolitikken
- At nødvendige tiltak iverksettes
- At grundig informasjon når alle ledd i bedriften
- Bred og lik forståelse for lønnspolitikken

Ta utgangspunkt i bedriftens kultur og historikk

Enhver bedrift har sin historie, utvikling, særegenhet og kultur. Det er viktig å definere denne, og kan være et nyttig utgangspunkt for å starte arbeidet. Bransjetilhørighet og marked kan være viktige elementer for bruk av vurderingskriterier.

Utarbeidelse av lønnspolitikk - en prosess som krever tid og evaluering

Begge parter i bedriften må ha en *felles forståelse* om at etablering og bruk av lønnspolitikk og vurderingskriterier er en investering til nytte for begge parter. Vilje og forståelse er basissnødvendighet. Det må avsettes tid og fremdriftsplan for å nå mål om etablering.

Lag en *fremdriftsplan* for hvordan dere ser for dere progresjonen i utarbeidelsen og gjennomføringen. Ha et mål for når dere skal være ferdige. Når skal dere evaluere resultatet?

Evaluering underveis bør innlemmes i prosessen. Gir vurderingskriteriene den effekt og de resultater som var forventet? Er det sider ved noen medlemskategorier som ikke blir ivaretatt av de fastsatte kriteriene?

TILLITSVALGTES ROLLE

- Utfordre ledelsen på en uttalt og kjent lønnspolitikk.
- Aktiv pådriver for utarbeidelse av vurderingskriterier.
- Ta initiativ og etabler samarbeid med ledelsen.
- Avklar med ledelsen hvilke oppgaver og delmål du som tillitsvalgt skal ha i prosessen.
- Avklar hvilke oppgaver og ansvar ledelsen skal ha.
- Tidsperspektiv
- Definer når vurderingskriteriene skal tas i bruk
- Sjekk og følg opp hvordan vurderingskriteriene brukes og oppfattes
- Avhold medlemsmøter med informasjon og tilbakemeldinger.
- Din oppgave som tillitsvalgt er å sikre at medlemmene i bedriften er kjent med lønnspolitikken.

Samarbeid er nødvendig for at du og bedriften skal lykkes.

Ta gjerne kontakt med rådgiverne i Negotia hvis du trenger tips og råd underveis. Lykke til i arbeidet!

LØNNSPOLITIKK

Hovedprinsipper ved individuell fastsettelse av lønn:

- Den enkelte funksjonærs lønn skal fastsettes etter en saklig vurdering av de krav som settes til stillingen og jobbutførelsen
- Lønnsdifferensieringen mellom funksjonærene i bedriften skal foretas så rettferdig som mulig.

Menneskene i bedriften:

- Bedriftens suksess er et resultat av lederskap, samarbeid og enkeltmenneskets innsats.
- Menneskene i bedriften er bedriftens viktigste ressurs.
- Vi tror at mennesker vil ta initiativ, arbeide målrettet og skape resultater når kravene klargjøres og de blir vist tillit og respekt.
- Vår bedriftskultur skal preges av resultatorientering, engasjement, åpenhet og interessefelleskap.
- Vi vil gi medarbeiderne kunnskap og informasjon om produktene, driften og resultatene.
- Medarbeidernes kompetanseutvikling skal planlegges og gjennomføres innen en ramme som er tilpasset bedriftens strategi og den enkeltes ønsker.
- Våre lønns- og arbeidsvilkår skal være konkurransedyktige og vi skal ha et godt og sikkert arbeidsmiljø.
- Vi vil tilrettelegge for ulike behov i de ulike livsfaser.
- Vi ser på medarbeidernes tillitsvalgte som en ressurs og ønsker et godt og levende samarbeid.

Ansettelsesforhold:

- Vi vil tilby konkurransedyktige lønninger som fastsettes individuelt etter vurdering av ansvar, oppgaver, kvalifikasjoner, innsats, resultater og ansiennitet.
- Vi vil tilstrebe å ha sykelønns-, pensjons- og forsikringsordninger som tilsvarer nivået i bedrifter vi naturlig kan sammenligne oss med.
- Ved all rekruttering skal personlige, så vel som faglige, kvalifikasjoner være avgjørende. Det skal stimuleres til intern rekruttering.
- Omstilling er nødvendig og skal gjennomføres på en sosialt forsvarlig måte. Vi vil tilstrebe å unngå oppsigelser pga rasjonalisering eller omlegging av arbeidet.
- Vi ser det positivt at medarbeiderne tar initiativ til fellesaktiviteter i fritiden og organiserer og styrer disse.

EKSEMPEL VUDERINGSSKJEMA

VURDERINGSSKJEMA

Navn:.....
Stilling:.....
Avdeling:.....

LØNSSVURDERINGSKRITERIER – VEILEDNING

Idégrunnlag:

Vi skal tilby konkurransedyktige lønninger som fastsettes individuelt etter vurdering av ansvar – oppgaver – ansiennitet – kvalifikasjoner – innsats – resultater.

Kriteriene ansvar, oppgaver og ansiennitet: Her skal det tas hensyn til lønnskalaer og statistikkammenligninger.

Den enkelte leder skal derfor vurdere medarbeideren med henblikk på nedenstående tre kriterier:

Kvalifikasjoner:

Utdannelse og erfaring
Kunnskaper og ferdigheter
Anvendelighet(kompetansebredde)
Pålitelighet
Kreativitet
Faglig skjønn
Problemanalyse og løsning

Innsats:

Arbeidsmengde
Selvstendighet
Initiativ
Fleksibilitet
Samarbeide

Resultat:

Oppnåelse av mål
Kvantitet
Kvalitet

	Totalvurdering	Kvalifikasjoner	Innsats	Resultat
Særdeles bra				
Alminnelig bra				
Mindre bra				

Kommentarer:
.....
.....

Dato:

Leders signatur

Medarbeiders signatur



Mars 2009

Negotia
Postboks 9187 Grønland
0134 Oslo
Servicetelefon: 815 58 100
Sentralbord: 21 01 36 00
www.negotia.no