



LOKAL LØNNSPOLITIKK EN VEILEDNING FOR TILLITSVALGTE



YS Stat er en hovedsammenslutning og forhandler på vegne av medlemmene i fjorten YS-forbund. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (FAD) er motpart. YS Stat organiserer bredt i statlig sektor, bl.a.: Forsvaret, NAV, samferdsel, universitet og høyskoler, departementene, direktoratene, tilsynene, fylkesmann, fengsel, skatt, toll og justissektoren.

Disse forbundene er tilsluttet YS Stat:

- AVYO
- Befalets Fellesorganisasjon
- Bibliotekarforbundet
- Delta
- Det Norske Maskinistforbund
- Kriminalomsorgens Yrkesorganisasjon
- Lærernes Yrkesforbund
- Norges Politilederlag
- Norsk Skolelederforbund
- Norsk Tollerforbund
- Parat
- Personellforbundet
- Skatteetatens Landsforbund
- STAFO

Tillitsvalgte i YS Stats forbund er de som til daglig praktiserer bestemmelsene om lokal lønn. Dere gjør en utrolig viktig jobb! Våre medlemmers opplevelse av hvordan statens lønns- og forhandlingssystem brukes og fungerer, skjer gjennom det dere målbærer. Når potten er liten og forventningene store, vet vi at det er krevende å jobbe med lokal lønn og lønnspolitikk. Vi håper derfor at dette heftet kan gi inspirasjon og støtte i den viktige jobben dere gjør.

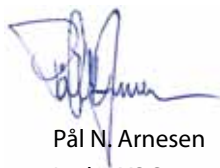


Foto: Erik M. Sundt

Lønns- og personalpolitikk er en kontinuerlig prosess. Selv om det ikke blir store avsetninger til årlige forhandlinger, skal en bidra til motiverte medarbeidere gjennom den jobben som gjøres. Selv om arbeidsgiver har ansvaret for det samlede personalet og HR-arbeidet, er dere som tillitsvalgte nøkkelen til å få alle ansatte til å føle seg verdsatt. YS Stat mener lokal lønnsdannelse er et viktig supplement til de sentrale tiltakene. Alle medarbeidere skal vurderes og verdsettes i den lokale lønnspolitikken.

Veiledningsheftet er utarbeidet av YS Stat tariffaglig utvalg. Utvalget består av representanter for alle YS Stats forbund, med bred erfaring fra lokale og sentrale forhandlinger.

Lykke til med lønnspolitikk og forhandlinger!



Pål N. Arnesen
Leder YS Stat



Forhandling og drøfting av lønn er en del av medbestemmelsen. Foto: Samfoto

UTVIKLING OG VURDERING AV LOKAL LØNNSPOLITIKK

Lønn er en sentral motivasjonsfaktor for det enkelte medlem. Derfor bør flest mulig ha innsikt i hva som skal til for å oppnå en positiv lønnsutvikling. YS Stat mener det er viktig at lønn reflekterer den enkelte arbeidstakers oppgaver, ansvar og kompetanse. Lønnen skal synliggjøre og belønne innsats og kvalitet i arbeidet som bidrar til oppnåelse av mål på alle områder og nivåer i virksomheten.

YS Stat mener den lokale lønnspolitikken skal konkretisere hvordan Hovedtariffavtalen kan legge til rette for best mulig lønnsutvikling for våre medlemmer. Den lokale lønnspolitikken skal sikre forutsigbarhet og enhetlig praksis i lønnsdannelsen i den enkelte virksomhet.

- Lokal lønnspolitikk er forankret i Hovedtariffavtalens 2.3.1

Enhver fastsettelse av lønn som skjer i den enkelte virksomhet skal være forankret i en bevisst og forutsigbar lokal lønnspolitikk, gjort kjent for samtlige ansatte. Målene for lønnspolitikken skal være konkrete og mulige å etterprøve. Arbeidsgiver har

ansvaret for å informere og gjøre den lokale lønnspolitikken kjent blant de ansatte. Også de tillitsvalgte har ansvar for å sikre at den lokale lønnspolitikken er kjent og forstått av medlemmene.

Lønnspolitikken er et verktøy som skal bidra til å realisere formålet med virksomheten. Samtidig må den være utformet på en slik måte at den skaper realistiske forventninger til den enkeltes lønnsutvikling. Lønnspolitikken skal bidra til at den ansatte får økt forståelse og innsikt i egen lønnsdannelse.

Lønnspolitikken skal motvirke utilsiktede lønnsforskjeller på bakgrunn av bl.a. kjønn. Den skal sikre at lønnsnivået er konkurransedyktig, slik at virksomheten kan rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft.

I den lokale lønnspolitikken bør det legges til rette for at nyansatte oppnår høyest mulig lønn ved tilsetning og bytte av stilling. YS Stat legger til grunn at tillitsvalgte påser at det blir foretatt en lønnsvurdering etter endt prøvetid, eller ved overgang fra midlertidig til fast stilling.

Den lokale lønnspolitikken må være dynamisk. Tillitsvalgte og arbeidsgiver skal i samarbeid justere mål og retning. Dette skal skje på grunnlag av endringer i sammensetningen av medarbeidere, kompetansebehov, organisasjonsstruktur og økonomisk situasjon.

FORHANDLINGSORDNINGEN I STATEN

Forhandling og drøfting av lønn er en del av medbestemmelsen.

På arbeidstakersiden er partsforholdet ikke individuelt, men kollektivt. De tillitsvalgte forhandler og drøfter på vegne av sine medlemmer. Arbeidsgiver og tillitsvalgte på forhandlingsstedet kalles de lokale parter.

- Forhandlinger og drøftinger om lønn er hjemlet i Hovedtariffavtalen i staten (HTA). All lønnsendring i stilling skal være hjemlet i HTA og må være forhandlet eller drøftet av arbeidsgiver og tillitsvalgte.

Unntak fra kollektive forhandlinger og drøftinger kan skje ved ansettelse eller skifte av stilling. Da er lønsplasseringen gjenstand for en individuell forhandling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Lokale forhandlinger om lønn føres der forhandlingsfullmakten ligger etter Hovedtariffavtalen. Dette kalles forhandlingsstedet. Hvor forhandlingene skal føres, blir drøftet mellom de sentrale parter og kan endres. Hvor fullmakten til enhver tid ligger fremgår av vedlegg 2 i Hovedtariffavtalen. De sentrale parter er staten, representert ved FAD og hovedsammenslutningene.

YS Stat anbefaler at det utarbeides en lønnspolitikk på alle nivåer hvor lønn drøftes.

Den lokale lønnspolitikken er et viktig verktøy for å gjennomføre lokale forhandlinger på en god måte. De sentrale parter er opptatt av at man lokalt kommer frem til en felles lønnspolitikk. I HTA 2.3.1 heter det at de sentrale parter «tilrår at partene lokalt søker å komme fram til en felles plattform om hvordan lønnssystemet skal brukes.»

Lokal lønnspolitikk skal foreligge der forhandlingsfullmakten ligger/på forhandlingsstedet. Den skal drøftes av de lokale partene, det vil si arbeidsgiver og de tillitsvalgte på forhandlingsstedet.

Hovedtariffavtalen omfatter i praksis alle arbeidstakere ansatt i statens tjeneste. Det stilles ikke krav til størrelsen på medlemsgruppene for å drøfte og forhandle lønnsdannelse. At lønnspolitikken skal drøftes, innebærer at arbeidsgiver kan bruke styringsretten og ensidig fastsette et styringsdokument dersom partene ikke blir enige.

- Styringsretten er arbeidsgivers rett til ensidig å fordele, organisere, lede og kontrollere. Dette gjelder der lover, regler, avtaler og praksis ikke begrenser arbeidsgivers handlingsrom. Styringsretten er ulovfestet.

Dersom de lokale parter ikke blir enige om lønnspolitikken, er ikke de tillitsvalgte forpliktet til å følge føringene. Hvis de lokale parter blir enige, er både arbeidsgiver og tillitsvalgte bundet av lønnspolitikken. Føringer i lokal lønnspolitikk kommer i

tillegg til føringer gitt i HTA, av YS Stat og eget forbund. Det er naturlig å se disse føringene i et hierarkisk perspektiv, der HTA kommer først, deretter lønnspolitikken.

BESTEMMELSER OM LOKAL LØNNSDANNELSE

Lokal lønnsdannelse skjer ved: Tilsetting, ny vurdering inntil 12 måneder etter tilsetting, overgang fra midlertidig til fast stilling, gjennom ansiennitetsopprykk, de årlige, lokale forhandlingene og forhandlinger på særlige grunnlag. Utviklingssamtale eller medarbeidersamtale, med etterfølgende lønnsamtale, er viktige virkemidler når en skal vurdere endring av lønn. Utviklingssamtalen gir mulighet til å se de ulike virkemidlene i sammenheng.

VED TILSETTING (HTA 2.3.8)

Ledige stillinger i staten utlyses med lønsplassering i spenn eller ramme. For at bruken av stillingskoder i større grad skal være ensartet, bør det settes opp en oversikt over stillingenes innhold og kompetansekrav.

*Mange statlige stillinger har krav til spesiell kompetanse.
Foto: Steinar Myhre Knutsen*





Det er viktig å finne kriterier for lønnsutvikling, som verdsetter kompetanse opparbeidet gjennom arbeidsforholdet. Foto: Jimmy Bjerkansmo

Tillitsvalgte kan kreve å drøfte lønsplassering i utlysningsteksten, jf. HTA 2.3.8. YS Stat mener tillitsvalgte må benytte seg av denne retten for å medvirke til god praktisering av lønnspolitikken.

Arbeidstaker kan ved tilsetting selv forhandle sin lønn innenfor rammene i utlysningen.

Innenfor stillingens lønnsrammer eller spenn kan arbeidsgiver innen 12 måneder etter tilsetting i stillingen, og ved overgang fra midlertidig til fast stilling, gjøre en ny lønsvurdering. Tillitsvalgte bør informere aktuelle arbeidstakere om arbeidsgivers mulighet til å vurdere vedkommendes lønsplassering. En bør undersøke om arbeidsgiver har vurdert vedkommendes lønsplassering. Det forutsettes at bruk av HTA 2.3.8. er tatt med i den lokale lønnspolitikken.

UTVIKLINGS- ELLER MEDARBEIDERSAMTALE

Utviklings samtalen skal gi en vurdering av den ansatte og være arena for gjensidig tilbakemelding mellom arbeidstaker og leder. Leder med personalansvar skal ta initiativ til og avtale samtalen i god tid. Medarbeider må be om samtale dersom leder ikke følger opp. Medarbeidersamtalen er en fortrolig samtale mellom leder og medarbeider. Samtalen skal være preget av dialog, kunne ut i gjensidige, aksepterte mål og ha tiltak og utviklingsplan som skal forplikte begge parter. Det skal føres referat fra medarbeidersamtalen.

- Medarbeidersamtalen er hjemlet i arbeidsmiljøloven og i Hovedavtalen, § 22 nr. 2

LØNSSAMTALE

Lønnsamtalen er et verktøy for å legge til rette for en positiv lønnsutvikling. En viktig forutsetning for at lønnsamtalen skal fungere etter hensikten, er at kulturen i virksomheten er preget av åpenhet og inkludering. Lønnsamtalen skal skape bevissthet om egen jobbutførelse og innsikt i hvilke forhold arbeidsgiver legger vekt på i fastsettelsen av lønn.

- Samtalen er hjemlet i HTA § 3 nr 5: Arbeidstaker har rett til en årlig samtale om kompetanse, ansvar, lønn og karriereutvikling. Samtalene skal bidra til likelønn mellom kjønnene.

Alle ansatte har krav på lønnsamtale med sin leder. Lønnsamtalen gir den enkelte medarbeider anledning til å formulere sine forventninger til oppgaver, ansvar og lønn. Leder kan gi sitt syn på medarbeiders lønnsutvikling. I samtalen bør man gå gjennom den lokale lønnspolitikken og se den i sammenheng med den enkelte medarbeiders mulighet til lønnsutvikling. Som grunnlag for lønnsamtalen er det viktig at det foreligger stillingsbeskrivelse og definerte mål for stillingen. Lønnsamtalen skal, sammen med medarbeidersamtalen/utviklingsamtalen, gi arbeidsgiver og arbeidstaker et grunnlag for å fastsette kriterier for fremtidig lønnsutvikling.

YS Stat anbefaler at man berører følgende forhold under lønssamtalen:

- Gjennomgang av medarbeiders kompetanse.
- Gjennomgang av kompetanse som medarbeider kan ha, men som ikke benyttes.
- Enhet/virksomhets kompetansebehov nå og i fremtiden.
- Kompetansemål for den enkelte.
- Gjennomgang av oppgaver, ansvar og utvikling.
- Hva som motiverer.
- Lønnsutvikling og forventninger til lønnsutvikling.
- Vurdere eventuelle kjønnsmessige lønnsforskjeller.

ÅRLIGE LOKALE FORHANDLINGER (HTA 2.3.3)

For mange arbeidstakere er lokale forhandlinger den vanligste måten å få endret lønnen. Før forhandlingene bør partene bli enige om hvilke områder og grupper de skal prioritere. Dette skal skje i det forberedende møtet. Den lokale lønnspolitikken skal ligge til grunn. Dette må likevel ikke hindre at andre krav utenfor prioritert område eller grupper blir vurdert.

Den økonomiske rammen skal være klarlagt før forhandlingene starter. Den kan være basert på avsetninger fra sentrale parter, og/eller ved at det skytes til midler fra virksomhetens budsjett. Tillitsvalgte bør sette seg inn i virksomhetens budsjett og økonomi, slik at en kan få frigjort midler som kan brukes under lokale forhandlinger. Virkningstidspunktet for forhandlingene blir avtalt i de sentrale forhandlingene.

FORHANDLINGER PÅ SÆRLIG GRUNNLAG (HTA 2.3.4)

Hovedtariffavtalens 2.3.4 gir arbeidstaker og arbeidsgiver mulighet til å endre lønnen når som helst i løpet av året. Forutsetningen er at vilkårene er oppfylt. Både arbeidsgiver og tillitsvalgte kan og bør bruke bestemmelsen aktivt. Når tillitsvalgte blir oppmerksom på grunnlag for krav, skal dette fremmes på vegne av medlemmene.

Forhandlinger etter HTA 2.3.4 nr 1 skal gjennomføres, eller fremdrift planlegges innen to uker etter at krav er fremsatt. Det kan likevel være en fordel å bli enige om tidspunktet for når forhandlingene skal avholdes i løpet av året. Dette bør være forankret i den lokale lønnspolitikken.



Objektive kriterier er en forutsetning for at lokale forhandlinger skal oppleves som rettferdige.

Foto: Erik M. Sundt

Virkningstidspunktet for forhandlinger etter HTA 2.3.4 avtales mellom partene.

Forhandlinger etter HTA 2.3.4 nr. 2 benyttes for å rekruttere og beholde spesielt kvalifisert arbeidskraft. Kompetanse er virksomhetens viktigste og mest sårbare ressurs. Tap av kompetanse er en stor og kostbar utfordring. Det kan ta lang tid å bygge opp kompetanse og det kan være vanskelig å rekruttere kompetente medarbeidere lønnsmessig. Relevant realkompetanse skal vurderes på lik linje med formalkompetanse. Det er viktig at tillitsvalgte bistår arbeidstakerne i å kartlegge realkompetansen dersom det er nødvendig.

TIPS TIL PROSESS

Hovedtariffavtalen inneholder en del bestemmelser om prosedyrer for gjennomføring av lokale forhandlinger, blant annet i HTA 2.2.4. Likevel får forbundene og YS Stat mange spørsmål om hvordan lokale forhandlinger bør forberedes og gjennomføres. Her er noen problemstillinger en kan være oppmerksom på.

I forberedende møte må partene avklare tidspunkt for forhandlingene, inkludert tid til forberedelser og tidspunkt for innlevering av krav. Partene har krav på lønnsinformasjon om alle ansatte i forhandlingsområdet.

Arbeidstakere som har permisjon med lønn skal også vurderes.

Arbeidsgiver har rett til å gi tillitsvalgte som skal forberede og delta i forhandlingene nødvendig fri. De tillitsvalgte har da ikke krav på overtid, fleksitid eller arbeidstid på reiser.

I forberedende møte drøfter partene om og eventuelt hvilke ledere på neste ledernivå som skal være inkludert i de lokale forhandlingene. Hjemmel for dette ligger i HTA 2.3.3, 4. og 5. ledd. Blir partene enig om å ta ut ledere, skal virksomheten dekke lønnsøkning for disse utenfor den avsatte potten til lokale forhandlinger. Lønnplasseringen skal drøftes.

Det kan være hensiktsmessig å avklare hvor stor del av potten som bør legges ut i arbeidsgivers første tilbud.

Plattform for ledelse i staten: «Ledere må delegerer oppgaver, veilede og følge opp medarbeidere og samtidig angi en tydelig retning og stille krav til resultater.»

Foto: Follo politidistrikt



YS Stat anbefaler at en blir enig om at siste tilbud fra arbeidsgiver fremsettes, under forutsetning av at alle parter aksepterer.

Resultatet av forhandlingene skal føres i en protokoll, jf. HTA 2.2.6. Det skal fremgå om det er enighet eller uenighet. Hver av partene kan kreve å få inn en protokolltilførsel som inneholder begrunnelse eller forutsetning for resultatet av forhandlingene.

Partene skal bli enige om eventuell sperrefrist for når resultatet kan gjøres kjent.

Organisasjonene kan sende ut protokollen til tillitsvalgte på samme nivå som arbeidsgiver sender ut sin protokoll. Dette avklares i forberedende møte. Alle ansatte kan kreve innsyn i protokollen. Innsyn skal gis av arbeidsgiver, eller tillitsvalgt som har tilgang til protokollen.

- Om bekjentgjøring: Les mer i Personalmelding 16/2002 og Personalmelding 15/2007.

KOMPETANSE

Kompetanse er ofte tema i lønnsforhandlingene. I lønnsoppgjøret blir tillitsvalgte bedt om å vurdere hvordan dette skal måles og verdsettes. Formalkompetanse fremstår ofte som enklere å vurdere enn annen kompetanse. Verdsetting av formalkompetanse er lettere å sette i system. Derfor er det viktig å være oppmerksom på at det er summen av all type kompetanse som skal til for å realisere virksomhetens mål. Partene må ha en omforent og bred forståelse av begrepet kompetanse.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Linda Lai, Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI

YS Stat mener det er for begrensende å kun legge vekt på formalkompetanse. Følgende bør være med i vurderingen av den enkeltes kompetanse:

- Formell kompetanse: Omfatter vanligvis den kompetansen en person har tilegnet seg gjennom utdanningssystemet.
- Uformell kompetanse: Omfatter den kompetansen en person har tilegnet seg gjennom erfaringer.
- Realkompetanse: Den samlede kompetansen, både formell og uformell.
- Ferdigheter: Evnen til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre for å nå definerte mål. Kompetansekompenten er konkret og kan enkelt måles.
- Evner: Representerer eksempelvis en persons egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave.
- Holdninger: Når holdninger defineres i kompetansebegrepet refererer dette først og fremst til meninger, oppfatninger og verdier knyttet direkte til aktuelle oppgaver og funksjoner. Holdninger til jobb kan omfatte service, effektiv og rask saksbehandling, deling av erfaringer, tilegning av ny kunnskap, m.v.

YS Stat mener at alle kompetanseformene må måles. Hvordan målingen skal gjennomføres, må være tema for drøftinger mellom partene lokalt. Det må også være tema i medarbeidersamtale. Kompetanse og kompetanseutvikling vil være et sentralt element som må berøres i virksomhetens lønnspolitikk.

Staten er i stadig endring. Kravene til de ansatte blir større og arbeidsoppgavene mer komplekse. Det stilles høyere krav fra myndigheter, kunder, klienter og brukere. Derfor er det viktig at virksomhetene har rett kompetanse til en hver tid. Tillitsvalgte må bidra til at virksomhetens samlede kompetanse kartlegges og at det utarbeides planer for kompetanseutvikling. YS Stat mener virksomhetene må ha stort fokus på etter- og videreutdanning av alle ansatte. Dette vil redusere virksomhetens behov for å kjøpe ekstern kompetanse og legge til rette for den enkeltes utvikling.

Som en naturlig del av virksomhetens kompetansekartlegging og -utviklingsplan bør alle statlige virksomheter ha et forutsigbart system for karriereutvikling. YS Stat mener lønnspolitikken bør konkretisere hvilke faglige, stillings- og lønsmessige



God kunnskap om statens lønssystem er en forutsetning for å lykkes med en lokal lønnspolitikk de ansatte opplever som motiverende.
Foto: Ingun Alette Mæhlum

muligheter for utvikling den enkelte kan ha innenfor virksomhetens kompetanseområder.

KRITERIER VED LØNNSFASTSETTELSE

Kriterier for hva som gir lokal lønnsutvikling er en naturlig del av den lokale lønnspolitikken. Kriterier kan ligge på flere nivåer og utarbeides på bakgrunn av strukturelle forhold i virksomheten, krav til ansatte og den enkelte.

Utdanning og tidligere erfaring gir utgangspunktet for den lønnen en innplasseres med. Deretter vil lønnsutviklingen være avhengig av den enkeltes oppgaver og ansvar i stillingen og måten en utfører arbeidet på.

For å få innfridd krav i lokale forhandlinger, bør bakgrunnen for disse stemme overens med prinsippene arbeidsgiver og tillitsvalgte er enige om i den lokale lønnspolitikken.



YS Stat mener virksomhetene må ha stort fokus på etter- og videreutdanning av alle ansatte.

Foto: Erik M. Sundt

Om de lokale forhandlingene skal oppleves som rettferdige er det en forutsetning at en har objektive kriterier. Når kriteriene skal utarbeides er det viktig at alle vet hva som gir lønnsmessig uttelling. Lokale tillitsvalgte og arbeidsgivere må bli enige om hvilke kriterier som er relevante, både for virksomhetens produksjon og for å oppnå lønnsutvikling. Hva er viktigst for oss? Gjelder dette bare i år eller hvert år? Gjelder dette for alle ansatte, eller skal vi ha ulike kriterier for ulike grupper?

Lønnspolitikken inneholder vanligvis stillingskriterier i forhold til hva som kreves av formell og annen kompetanse og hvilke oppgaver som forventes utført.

INDIVIDUELL LØNSSVURDERING

Kravene til den enkelte kan variere med type stilling. Det er viktig at kriteriene som legges til grunn for vurderingene er felles, kjent og sammenlignbare. Kriteriene vil være lik de som legges til grunn ved stillingsvurderinger, men her vurderes imidlertid den enkelte medarbeider.

Etter en viss tid i jobben vil innholdet i stillingen ha økt, både i kompleksitet og kompetanse. Det følger naturlig av den erfaringen en har opparbeidet i jobben. Dette vil danne grunnlaget for lønnsutvikling gjennom lokale forhandlinger. Det er viktig å finne kriterier for lønnsutvikling som verdsetter kompetanse opparbeidet gjennom arbeidsforholdet.

YS Stat anbefaler følgende kriterier for vurdering av individuelle krav i HTA 2.3.3:

- Måloppnåelse: Å nå individuelle mål, kvantitative og kvalitative resultater og å ta ansvar for å oppnå virksomhetens mål i tråd med virksomhetens planer.
- Læring og kunnskapsutvikling: Økt kunnskap, idèutvikling, kompetanseheving gjennom arbeid, etter- og videreutdanning og evne og vilje til å dele kunnskap med andre.
- Samhandling: Bidra til å utvikle arbeidsfellesskapet, et godt og inkluderende arbeidsmiljø, samt evne til å kommunisere og samarbeide.

Ulike virksomheter vil ha ulik tilnærming og vektlegging av de overstående punkter. Gjennom drøftinger må partene bli enige om følgende i den lokale lønnspolitikken:

- Hva mener vi med måloppnåelse?
- Hvordan er en medarbeider som oppfattes som samarbeidsvillig?
- Hva er viktig hos oss når det gjelder læring og kunnskapsutvikling?
- Hvilke evner og verdier ønsker vi at våre medarbeidere skal ha og målbære?

De samme sentrale og lokale føringer for lønnsdannelsen anvendes for lederne. Lederne skal i større grad enn øvrige medarbeidere vurderes på individuelt grunnlag. Det er viktig at vurderingene også her gjøres med etterprøvbare og kjente kriterier, basert på stillingens kompleksitet og de utfordringer som ligger i hver enkelt lederstilling.

LEDELSE

Ledere med personalansvar i staten har ansvar for at lønnspolitikken blir implementert og forstått av alle. Muligheten til å gi lønn lokalt forplikter arbeidsgiveransvarlig til å skape et legitimt system, hvor alle kjenner seg ivaretatt. Evner arbeidsgiver ikke dette, vil lønnsdannelsen i virksomheten kunne oppleves som urettferdig.

God kunnskap om statens lønnsystem er en forutsetning for å lykkes med en god, lokal lønnspolitikk, som de ansatte opplever som motiverende.



Dragkamp om lokal lønn! Foto: Rolf Ledal

Lokale forhandlinger og lønnspolitikk er en viktig del av god personalforvaltning. Selv når virksomhetene har begrenset økonomisk handlingsrom i lokale forhandlinger, må den helhetlige personalpolitikken sikre at de ansatte får tilbakemelding om jobbutførelse. Det kan være andre forhold som motiverer til innsats, slik som mulighet til kompetanseutvikling og nye arbeidsoppgaver.

REFERANSELISTE

- Hovedtariffavtalen i staten
- Plattform for ledelse i staten
- YS' ord og uttrykk
- Samarbeidskompetanse og medbestemmelse (FAD og hovedsammen-
slutningene)



Postboks 9232 Grønland
0134 Oslo
Telefon 21 01 36 00
www.ys.no