

Tal om løn med din medarbejder

EN GUIDE TIL LØNSAMTALER
FOR DIG SOM ER LEDER I STATEN

Dialog om løn betaler sig

At udmønte individuel løn handler ikke kun om at fordele kroner og øre. Du skal også skabe forståelse for, hvorfor du fordeler lønnen, som du gør.

Dialog om løn stiller krav til dig som leder, men det betaler sig!

Lønsamtalen er din lejlighed til - på en meget konkret måde - at forklare dine medarbejdere hvilke mål, der skal prioriteres og hvilke kompetencer, medarbejderen skal udvikle for at nå disse mål.

En konstruktiv dialog om løn er afgørende for, at dine medarbejdere forstår dine prioriteringer. Dialogen medvirker til, at de accepterer dine valg og arbejder i den retning, som ledelsen ønsker.

Når du prioriterer dialogen, bidrager du til at motivere medarbejderne ved at tydeliggøre sammenhængen mellem indsats og honorering. Dermed gør du løn til et stærkt ledelsesredskab.

En god dialog om løn er en genvej til at synliggøre mål og skabe gensidig forståelse og accept af dine prioriteringer.

Dialog om løn er konkret feedback til medarbejderen og din mulighed for at anerkende medarbejderne for dét, de kan og gør.

TAL OM LØN MED OMTANKE

Når du drøfter løn, foretager du en meget direkte og sammenlignelig vurdering af dine medarbejdere. Det kan være meget følsomt. Derfor er lønsamtalen ofte en svær samtale, som skal forberedes godt.

I denne folder kan du finde gode råd til håndtering af dialogen om løn. Hvad skal du huske før og under lønsamtalen? Og hvordan tackler du den svære samtale? Formålet er at gøre dine lønsamtaler konstruktive og fremadrettede. Gem derfor folderen til næste lønrunde.

Tal om løn med din medarbejder

Tal om løn uanset om medarbejderen forhandler selv, eller om tillæg forhandles af tillidsrepræsentanten.

SAMTALE ELLER FORHANDLING?

Formen på samtalen afhænger af, om du skal forhandle løn, eller om du vil holde en lønsamtale med medarbejderen forud for – eller som opfølgning på – en lønforhandling med tillidsrepræsentanten.

Uanset om der er tale om en lønsamtale eller en lønforhandling, bør omdrejningspunktet være en drøftelse af medarbejderens kvalifikationer og præstationer set i forhold til arbejdspladsens mål og resultater. Samtalen om løn er også en god lejlighed til at tale om fremtidige mål.

HVAD ER EN LØNSAMTALE?

De fleste medarbejdere i staten kan ikke forhandle løntillæg selv. Det er tillidsrepræsentanten, der forhandler de individuelle tillæg – evt. bistået af medarbejderen. Forhandlingen foregår typisk med personalechefen eller medarbejdernes nærmeste chef. En lønsamtale er derfor ikke en lønforhandling, men en samtale mellem medarbejder og nærmeste leder om løn.

EN LØNSAMTALE KAN:

1. finde sted forud for jeres årlige lønrunde – typisk som en integreret del af medarbejderudviklingssamtalen. Formålet er, at I som chef og medarbejder drøfter jeres forventninger til resultatet af lønforhandlingerne.
2. afholdes som opfølgning på lønforhandlingerne med tillidsrepræsentanten. Formålet er at begrunde, hvorfor medarbejderen fik/ikke fik tillæg.
3. foregå uden for en egentlig lønrunde, hvor der forhandles tillæg overalt på arbejdspladsen.

HVEM FORHANDLER TILLÆG INDIVIDUELT?

Chefer, konsulenter på AC-overenskomsten og akademikere, som har indgået aftale om individuel forhandling på arbejdspladsen, har ret til at forhandle deres egne løntillæg med ledelsen.

Forberedelse

Før en lønrunde er det dit ansvar som leder, at:

- arbejde for at undgå urealistiske forventninger
- forberede dig grundigt på samtalerne eller forhandlingerne
- prioritere lønmidlerne og koordinere med dine kolleger

AFSTEM FORVENTNINGER MED MEDARBEJDERNE

Medarbejderne har ofte høje forventninger til resultatet af en lønrunde. For at undgå urealistiske forventninger er det en god idé, at du og gruppen af medarbejdere i fællesskab drøfter rammerne for samtalerne. Det kan f.eks. være, hvordan samtalerne skal foregå. Du kan også benytte lejligheden til at genopfriske dit eget og medarbejdernes kendskab til jeres lønpolitik og eventuelt melde niveauet for en økonomisk ramme for lønforbedringerne ud.

GIV LØBENDE FEEDBACK

Løbende tilbagemeldinger til medarbejderne i hverdagen er den bedste måde at sikre, at medarbejderne har en realistisk vurdering af egne præstationer, kvalifikationer og udviklingspotentiale. Giver du jævnligt dine medarbejdere feedback, bliver lønsamtalen også lettere at holde.

FÅ STYR PÅ FAKTA

Forud for en lønrunde er det vigtigt, at du får styr på de nødvendige fakta om medarbejderens aktuelle løn, overenskomstbestemte lønstigninger, tidligere tillæg og lønniveau for sammenlignelige ansatte på – og eventuelt uden for – arbejdspladsen. Disse oplysninger kan du få hos en personalemedarbejder. Du skal også have afklaret de budgetmæssige rammer for eventuelle lønstigninger eller puljer til tillæg.

HVAD OG HVEM SKAL BELØNNES?

Det er helt centralt, at du gør dig klart hvilke resultater, kvalifikationer mv., der skal prioriteres og dermed hvilke medarbejdere, der skal belønnes. Resultater, præstationer og kvalifikationer skal vurderes systematisk og holdes op mod enhedens mål. De skal også holdes op mod medarbejdernes nuværende løn samt de nye midler, der eventuelt er til rådighed til lønstigninger. Giver det anledning til at foreslå ændringer i lønnen? Her kan lønpolitikken være en god hjælp.

OVERVEJ DINE ALTERNATIVER

Har du ikke mulighed for at belønne alle de medarbejdere, som fortjener det, bør du overveje om du kan anerkende medarbejderne på en anden måde – f.eks. ved nye spændende opgaver eller kompetenceudvikling, som efterspørges af medarbejderne.

KOORDINÉR MED DINE CHEFKOLLEGER

Forud for lønrunden er det vigtigt, at du sammen med dine chefkolleger drøfter, hvilke resultater, mål, kompetencer og funktioner I ønsker at honorere på jeres arbejdsplads. På denne måde sikrer I jer, at I følger den samme linje i hele institutionen. I kan f.eks. drøfte, om I har behov for at fastholde bestemte (typer af) medarbejdere eller hvilken balance, der skal være mellem forskellige typer af tillæg.

STRUKTURÉR SAMTALEN

Strukturér din samtale. Du kan eventuelt benytte et MUS-skema eller en spørgeguide med udvalgte mål, temaer eller succeskriterier for medarbejderens arbejdsopgaver, som I begge har udfyldt på forhånd. Det kan være en god hjælp til, at I fastholder sagligheden og kan følge samtalens forløb.

HVORDAN SKAL SAMTALEN FORLØBE?

Gør dig klart, hvordan du ønsker, at samtalen skal forløbe. Det er især vigtigt, hvis du på forhånd ved, at samtalen kan blive vanskelig. Tænk over, hvordan du vil præsentere dine budskaber og eventuelt også, hvad du vil gøre, hvis medarbejderen bliver ked af det eller vred.

FORBEREDELSE AF LØNFORHANDLINGEN

Gør dig på forhånd klart, hvor stort eller lille dit råderum for forhandling er. Er du villig til at omprioritere undervejs? Hvis forhandlingsrummet er lille, bør du forberede dig som til en svær samtale.



Lønsamtalen

Lønsamtalen er dit ansvar. Når du taler løn med din medarbejder, er det ikke en samtale mellem to ligeværdige parter. Du har ansvaret for, at samtalen forløber på en god måde – også selv om du ikke kan indfri medarbejderens forventninger til resultatet.

TAG DIG TID

En lønsamtale tager ikke nødvendigvis lang tid. Men det er vigtigt at signalere, at du som leder tager samtalen alvorligt og tager dig tid til den. Medarbejderen er muligvis lidt nervøs og har sikkert forberedt sig. En rolig start på samtalen er ofte en god start, så undgå at komme for sent eller fortravlet til samtalen.

DU HAR INITIATIVET

Vær klar i mælet og vær ikke bange for tavshed. Har du et konkret forslag, så præsentér det meget tidligt i samtalen. Så har begge parter noget at forholde sig til.

GIV KONKRETE EKSEMPLER

Når du argumenterer for dit udspil eller dine overvejelser, er det en god idé at være konkret og underbygge argumentationen med eksempler. Det kan være svært at forholde sig til generelle bemærkninger. Giv eksempler på særligt gode præstationer eller eksempler på, hvordan en opgave kunne være løst bedre.

STÅ VED DIN BESLUTNING

Du mindsker ikke medarbejderens skuffelse ved at love lønforhøjelser ved næste lønrunde, som (måske) ikke kan indfries. Et halvt løfte om tillæg næste år er ikke motiverende – snarere tværtimod. Skyd heller ikke ansvaret fra dig ved at henvise til den øvrige ledelse. Stå ved din beslutning og begrund den konstruktivt. Brug gerne lejligheden til en snak om hvordan medarbejderen kan forbedre sine kompetencer og præstationer.

OPSUMMÉR RESULTATET

Inden I afslutter samtalen, skal du sikre dig, at I er enige om, hvad der er blevet sagt, og hvad I eventuelt har aftalt. Opsummér resultatet og sørg for at få det hele med.

LØNSAMTALEN

Ved en lønsamtale forud for egentlige lønforhandlinger med tillidsrepræsentanten kan I alene drøfte jeres forventninger til lønforhandlingerne. Udfordringen består derfor i at tale om løn uden at nævne konkrete tillægsstørrelser eller love noget endeligt.

LØNFORHANDLINGEN

Giver en egentlig lønforhandling dig anledning til at overveje, om du skal ændre dit tilbud, kan det være en god idé at holde en pause. En pause giver lejlighed til, at du kan tænke dig om i fred og ro og signalerer, at du tager medarbejderen seriøst. Fortæl medarbejderen, at du vil tænke over sagen, og hvornår I kan genoptage forhandlingen.

Når samtalen er særligt svær

Nogle samtaler er sværere at gå til end andre. Måske har du selv svært ved at bringe medarbejderen et negativt budskab, eller måske frygter du, at medarbejderen bliver ked af det eller vred. Ved de svære samtaler er der følelser i spil. Derfor er der grund til at være særligt opmærksom på, hvordan du tackler situationen.

FORBERED DIG EKSTRA GODT

Forbered dig ekstra godt på en svær samtale. Overvej hvordan du vil levere dit budskab, og forestil dig, hvad der er det værste, der kan ske. Hvordan vil du reagere, hvis det går sådan? Forvent ikke, at du med samtalen kan få medarbejderen til at anerkende din beslutning og dine synspunkter. Hvis medarbejderen bliver ked af det, kan der være behov for, at du støtter og anerkender de ting, medarbejderen gør godt. Hvis du møder vrede, er det vigtigt ikke at optrappe konflikten.

VÆR ÆRLIG OG DIREKTE

Vær ærlig og sig tingene lige ud. Din medarbejder skal ikke beskyttes mod en ubehagelig sandhed men hjælpes i den rigtige retning. Forsøger du at tale udenom eller undvige, sender du i praksis et signal om, at medarbejderen er så skrøbelig, at vedkommende ikke kan tåle at høre sandheden. Omvendt kan for megen kritik, der ikke er konstruktiv, skade medarbejderens motivation.

KOM HURTIGT TIL SAGEN

Sæt dagsordenen fra start og kom hurtigt til sagen. Udtryk dig klart og sørg for, at samtalen holdes på sporet. Kommer du ikke til sagen, risikerer du at skabe større utryghed, og medarbejderen holdes på pinebænken.

LYT

Giv plads til din medarbejder og lyt. Anerkend de holdninger og argumenter, du møder og søg information hos medarbejderen. Medarbejderen ligger inde med megen viden, som du kan have glæde af, og som kan kvalificere dine valg. Du kan godt anerkende medarbejderens synspunkter, selvom du holder fast i dit budskab. Lyt også til kritik af dig selv. Selvom du ikke er enig i kritikken, bør du kvittere for den og tage den til efterretning.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ KROPSSPROG OG TONEFALD

Fokuser på at skabe en god og tillidsvækkende situation. Hold øjenkontakt og vær opmærksom på dit kropssprog og tonefald. Undgå at virke afvisende og bevar en god kontakt med medarbejderen.

Tjekliste



JEG ER KLAR TIL LØNSAMTALE MED:

Jeg har overvejet hvilke mål, resultater, præstationer, kvalifikationer mv., jeg vil prioritere

Jeg har koordineret med mine chefkolleger

Jeg ved, hvad mine medarbejdere får i løn i dag og ender deres overenskomstbestemte lønforløb

Jeg har vurderet mine medarbejdere og sammenholdt deres kvalifikationer og præstationer med deres nuværende løn

Jeg har tænkt over, hvordan jeg vil gribe samtalen an

Jeg har overvejet medarbejderens mulige reaktion og tænkt over, hvordan jeg selv vil reagere, hvis medarbejderen bliver ked af det eller vred

Jeg skal huske at være tydelig og klar i mælet under samtalen

Jeg skal huske at lytte under samtalen

Jeg skal huske at være opmærksom på mit tonefald og kropssprog under samtalen

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6, 1220 København K

Tlf: 33 92 40 49, www.perst.dk