

# Individuell lønn – retorikk eller praksis ? Case Bodø kommune

Ann-Elisabeth Rystad  
Høst 2011  
Master i personalledelse (HRM)  
HR301S

## **Forord**

Masteroppgaven er en obligatorisk og avsluttende del av masterstudiet i personalledelse (HRM) ved Universitetet i Nordland. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Min viktigste motivasjon for å gå i gang med masterstudiet har vært å videreutvikle min fagkunnskap innenfor HR feltet.

Jeg vil rette en stor takk til personal- og organisasjonssjef i Bodø kommune Liss Eberg for at hun har gitt meg mulighet til å forske på egen organisasjon.

Videre ønsker jeg å takke toppledere, virksomhetsledere og hovedtillitsvalgte i Bodø kommune for velvilje i forhold til å delta på intervjuer og dele sine erfaringer.

Til slutt vil jeg takke veileder Per-Harald Rødvei for konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger.

Bodø, 7. november 2011

Ann-Elisabeth Rystad

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Bodø kommune .....	2
1.4 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Lønnspolitikk innenfor kommunal sektor .....	4
2.1 Lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy innenfor kommunal sektor .....	4
2.2 Hva er lokal lønnsdannelse ?.....	6
2.3 New Public Management .....	7
2.4 Lønn som belønning.....	8
2.5 Lønn og rettferdighet.....	9
2.6 Lønn som motivasjon .....	13
2.7 Arbeidstakerorganisasjoners lønnspolitiske profil .....	17
2.8 Nærmere om tidligere erfaringer med individuell lønn i kommunesektoren.....	18
2.9 Oppsummering av forventninger til lønnspolitisk praksis i Bodø kommune .....	26
3. Forhandlingsbestemmelsene og lønnspolitisk plan.....	28
3.1 Kort om forhandlingsbestemmelsene i henhold til Hovedtariffavtalen .....	28
3.2 Lønnspolitisk plan for Bodø kommune.....	28
3.3 Forhandlingsutvalget.....	28
3.4 Gjennomføring av lokale forhandlinger i Bodø kommune .....	29
3.5 Lederavtaler.....	30
3.6 Forberedende lokale forhandlinger for lærere i 2002.....	30
4. Metode.....	31
4.1 Forskningsdesign.....	31
4.2 Utvalg .....	32
4.3 Datainnsamling.....	33
4.4 Anonymitet.....	34
4.5 Analyse.....	35
4.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet .....	35
5. Empiriske funn og analyse .....	37
5.1 Hovedfunn .....	37
5.2 Funn fra protokoller lokale forhandlinger 2008–2011 .....	38
5.3 Funn fra intervju med ledere .....	38
5.3.1 Lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy for å rekruttere og beholde medarbeidere ....	39
5.3.2 Ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger .	39
5.3.3 I hvilken grad Bodø kommune har lyktes med å følge opp lønnspolitisk plan.....	41
5.3.4 Årsaker til at Bodø kommune i liten grad har lyktes med individuell lønn .....	42
5.3.5 Hovedtariffavtalen kapittel 4.....	43
5.3.6 Differensiert lønn i forhold til store grupper - hva må til for å lykkes ?.....	43
5.3.7 Hovedtariffavtalen kapittel 5.....	47
5.3.8 I hvilken grad det gjøres individuelle vurderinger ved lønn til ansatte i kapittel 5....	47
5.3.9 Hovedtariffavtalen kapittel 3.....	50
5.3.10 Bør ledere i Bodø kommune ha mulighet til å påvirke egen lønn ?.....	50
5.3.11 Hvordan lønn i henhold til måloppnåelse påvirker innsats og hva som får fokus ....	52
5.3.12 Årsaker til at Bodø kommune ikke har lyktes med å differensiere lønn til ledere...	53
5.3.13 Andre forhold enn lønn som lederne mener påvirker deres motivasjon i jobben ....	56
5.3.14 Ledernes vurdering av sentralisere eller desentraliserte forhandlinger.....	57

5.4 Funn fra intervju med hovedtillitsvalgte .....	58
5.4.1 Hovedtillitsvalgtes vurdering av individuell lønnsfasetting.....	58
5.4.2 Hovedtariffavtalen kapittel 5.....	59
5.4.3 I hvilken grad det gjøres individuelle vurderinger av lønn til ansatte i kapittel 5.....	59
5.4.4 Årsaker til at Bodø kommune i liten grad har lyktes med individuell lønn .....	61
5.4.5 Mulighet for enighet mellom partene om objektive kriterier .....	61
5.4.6 Utfordringer knyttet til lederrollen ved individuell vurdering av medarbeidere.....	62
5.4.7 Hovedtariffavtalen kapittel 3.....	63
5.4.8 Hovedtillitsvalgtes vurdering når det gjelder individuell lønnsfasetting for ledere....	63
5.4.9 Årsaker til at for Bodø kommune ikke har lyktes med differensiert lønn til ledere...	64
5.4.10 Lønnspolitisk plan som forplikter arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene .....	65
5.4.11 Hovedtillitsvalgtes vurdering av sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger ....	66
6. Oppsummerende analyse og konklusjon.....	67
6.1 Oppsummering og analyse av de viktigste funn .....	67
6.3 Veien videre .....	70
Litteraturliste .....	72

Vedlegg:

Vedlegg 1: Lønnspolitisk plan for Bodø kommune 2008–2011

Vedlegg 2: Intervjuguide toppledere

Vedlegg 3: Intervjuguide virksomhetsledere

Vedlegg 4: Intervjuguide hovedtillitsvalgte

# 1. Innledning

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Bodø kommunes største utfordring framover, i likhet med øvrige kommuner, vil være å ha tilstrekkelig og kompetent personale til å kunne utføre de tjenester som kommunen skal tilby. Det er behov for en systematisk og helhetlig innsats for å gjøre Bodø kommune til en attraktiv arbeidsgiver. En lønnspolitikk som fanger opp de arbeidsgiverpolitiske utfordringene, vil derfor kunne anses å være et viktig verktøy for å kunne sikre at Bodø kommune rekrutterer og beholder kvalifisert arbeidskraft. Samhandlingsreformen, som trer i kraft fra 1. januar 2012, kan for eksempel sies å illustrere framtidige rekrutteringsutfordringer. Reformen vil bety at Bodø kommunene vil ha behov for å rekruttere flere med ulik helsefaglig kompetanse til stillinger innenfor helse og omsorg. Bodø by er i utvikling og det planlegges mange større utbygginger både i form av nye bygg og utbygging av veianlegg. Bodø havn, Kulturkvarartalet, Bypakke Bodø for å nevne noen. Dette er aktiviteter som vil kreve ingeniør- og arkitektfaglig kompetanse.

Kommunene har siden 1990 tallet blitt utfordret på egen arbeidsgiverpolitikk. En klar tendens har vært at kommunene i sterkere grad blir tvunget til å konkurrere om arbeidskraften, noe som har ført til et press fra omgivelsene og fra egne ansatte og ledere om å skape en handlekraftig og lokalt tilpasset arbeidsgiverpolitikk. Denne utviklingen kan i følge Rødvei (2006) sammenfattes som bevegelse bort fra tradisjonell mekanisk og byråkratisk arbeidsgiverpolitikk mot en mer responderende og differensiert arbeidsgiverpolitikk.

De ansatte er kommuneorganisasjonens viktigste "kapital". Kan lønnspolitikk benyttes strategisk i forhold til å bidra til økt innsats og bedre måloppnåelse? Differensiering av lønn i henhold til innsats og resultater er en ny måte å tenke lønn på innenfor Norges største sektor. Denne måten å tenke lønn på utfordrer kommunale ledere og ansatte innenfor en sektor hvor likhet har vært et grunnfestet prinsipp (Ingebrigtsen 2002). Det er derfor interessant og viktig å se på i hvilken grad lønnspolitikk benyttes som et aktivt verktøy for å nå Bodø kommunes overordnede målsettinger. I hvilken grad benyttes lønn strategisk i forhold til å rekruttere og beholde relevant kompetanse og for å stimulere til prestasjoner, eller er dette er felt som er mer utviklet retorisk enn i virkeligheten? (Legge 2005).

Bodø kommune er i gang med revidering av lønnspolitisk plan. I den sammenheng mener jeg at det er viktig å gjøre en evaluering av lønnspolitisk plan i forhold til lønnspolitisk praksis. I hvilken grad er lønnspolitisk plan fulgt opp? På hvilke områder har Bodø kommune lyktes? Dersom Bodø kommune ikke har lyktes på alle områder, hva er årsaken til dette?

## 1.2 Problemstilling

Bodø kommune har en lønnspolitisk plan for perioden 2008–2011. Innledningsvis heter det:

*”Lønnspolitikken skal være en del av den overordnede arbeidsgiverpolitikken og den skal bidra til økt aktivitet og avspeile innsats, kompetanse, resultater og det ansvar den enkelte har.”*

*”Arbeidsgiver ønsker en sterkere kobling mellom den enkeltes innsats og lønnsutvikling slik at lønn kan brukes strategisk i arbeidsgiverpolitikken.”*

*”Lønnspolitisk plan skal være et strategisk styringsdokument for lokal lønnsdannelse i Bodø kommune. Planen skal gjøre kommunen bedre i stand til å benytte lønn som virkemiddel for bedre måloppnåelse.”*

Med dette som utgangspunkt har jeg formulert følgende spørsmål som problemstilling:

- I hvilken grad har Bodø kommune lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan basert på individuell lønnsfastsetting som avspeiler innsats, kompetanse, resultater og det ansvar den enkelte har ?
- Hvorfor har Bodø kommune lyktes/ikke lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk basert på individuell lønnsfastsetting ?

Jeg har i oppgaven valgt å ha hovedfokus på individuell lønnsfastsetting i forbindelse med rekruttering og på bakgrunn av innsats og resultater, prestasjonsbasert lønn. Oppgaven omfatter alle lønnskapitlene innenfor Hovedtariffavtalen for kommunal sektor.

Det er summen av arbeidsgiverpolitiske grep som har betydning i forhold til det å rekruttere og beholde relevant kompetanse og bidra til ønsket aktivitet. Med bakgrunn i dette, har jeg også valgt å undersøke hvilke andre forhold enn lønn som motiverer ledere i Bodø kommune. Dette er ikke hovedtema for oppgaven og noe jeg har hatt systematisk blick for, men jeg har likevel stilt spørsmål som kan belyse dette.

## 1.3 Bodø kommune

Bodø kommune har 47000 innbyggere, 3700 ansatte og et lønnsbudsjett på 2,4 milliarder, noe som utgjør ca. 80 % av det samlede driftsbudsjettet. Kommunen er ledet av en rådmann og er organisatorisk delt inn i tre avdelinger; oppvekst og kultur, helse og sosial og teknisk avdeling. Avdelingene ledes av en kommunaldirektør. Sentraladministrasjonen omfatter stabs- og støttefunksjoner som personal og organisasjon, økonomi, IKT, lønn og regnskap m.m. Rådmannens ledergruppe består av kommunaldirektørene, personal- og organisasjonssjef, økonomisjef, eiendomssjef og IKT-sjef. Undervisningssjef, barnehagesjef og kultursjef innenfor avdeling for oppvekst og kultur og leder stab, leder hjemmetjenesten og leder institusjonene

innenfor helse- og sialavdelingen utøver lederfunksjon innenfor de respektive fagområdene på vegne av kommunaldirektøren. Disse betegnes som kontorledere. Bodø kommune har ca. 120 virksomhetsledere. Virksomhetslederne har økonomi-, personal- og overordnet fagansvar.

### **Målsettinger for Bodø kommune**

- *”Bodø kommune skal med utgangspunkt i egne fortrinn og særtrekk være et lokomotiv i utvikling og tilrettelegging av nye tjenester og funksjoner.*
- *Bodø kommune skal være en attraktiv kommune å bo og etablere seg i.*
- *Kommunens befolkning og tilreisende skal oppleve et allsidig kultur- og fritidstilbud med høy kvalitet.”* (Vedtatt av bystyret, sak 07/93.)

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 vil jeg ta for meg den teoretiske tilnærmingen til lønnspolitikk innenfor kommunal sektor med særlig vekt på individuell lønnsfastsetting. Hvordan tenker en seg at lønn kan brukes strategisk i arbeidsgiverpolitikken? Innledningsvis vil jeg definere individuell lønnsfastsetting og lønnspolitikk som arbeidsgiverpolitisk verktøy innenfor kommunal sektor i lys av New Public Management teorien. Videre vil jeg reflektere rundt lønn og rettferdighet og ta opp forhold rundt lønn og motivasjon. Jeg vil også referere til tidligere funn når det gjelder utvikling av lokal lønnspolitikk innenfor kommunesektoren. Dette vil danne grunnlaget for en oppsummering av hva jeg, på bakgrunn av teori og tidligere forskning, forventer å finne når det gjelder sammenhengen mellom lønnspolitisk plan og lønnspolitisk praksis i Bodø kommune.

I kapittel 3 beskriver jeg kort forhandlingsbestemmelsene, målsettinger som framgår av lønnspolitisk plan i Bodø kommune og gjennomføring av lokale forhandlinger. Bodø kommune har innført lederavtaler for lederne. Jeg vil kort redegjøre for innholdet i lederavtalen og kort komme inn på forberedende lokale forhandlinger for lærere i 2002 hvor individuelle tillegg basert på personvurdering var et av kriteriene. Det er relevant i denne sammenheng at Bodø kommune som arbeidsgiver har gjort noen erfaringer med individuell lønnsfastsetting når det gjelder store ansattegrupper innenfor kapittel 4. I kapittel 4 vil jeg redegjøre for forskningsdesign, utvalg, datainnsamling, anonymitet og hvordan data er analysert. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet vurderes til slutt i kapitlet.

I kapittel 5 presenteres de innsamlede data som grunnlag for en analyse av om Bodø kommune har lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan. Kapittel 6 inneholder oppsummering og analyse av de viktigste funn og noen avsluttende betraktninger i forhold til veien videre.

## 2. Lønnspolitikk innenfor kommunal sektor

### 2.1 Lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy innenfor kommunal sektor

Tidligere ble lønnspolitikk innenfor kommunal sektor fastsatt gjennom sentrale forhandlinger mellom Kommunes Sentralforbund (KS) og arbeidstakerorganisasjonene som er part i Hovedtariffavtalen for kommunal sektor. Dette begrenset kommunenes spillerom i den lokale arbeidsgiverpolitikken, der lønn i praksis ikke var et tilgjengelig virkemiddel. Fra 1990 ble det forhandlet fram en pott til lokale forhandlinger og fra 2002 ble det lokale handlingsrommet ytterligere utvidet ved at all lønn kunne forhandles lokalt for noen stillinger. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 3.

Det er likevel fortsatt i liten grad kultur for individuell lønnsfastsetting innenfor kommunal sektor (Rødvei & Lien 2010). Det er ikke etablert en aksept for at det er leder som fastsetter lønn slik det er i privat sektor. Tradisjonelt er det slik innenfor kommunal sektor at det som blir vektlagt ved fastsetting av lønn er stillingens funksjon, utdanning og erfaring. Det er innenfor kommunal sektor ingen tradisjon for å vektlegge innsats og resultater som grunnlag for lønnsfastsetting. Dette er en utfordring når den lokale lønnspolitikken skal utformes.

Om lønn blir vurdert som et viktig arbeidsgiverpolitisk virkemiddel er i følge Rødvei & Lien (2010) avhengig av fire forhold. Den ene forutsetningen som må være til stede er at arbeidsgiver opplever utfordringer knyttet til det å rekruttere og beholde medarbeidere. Den andre er at arbeidsgiver mener at lønn kan bidra til å løse disse utfordringene. Dette igjen forutsetter at arbeidsgiver ser på lønn som et instrumentelt verktøy. *"Fra tidligere studier av kommunefeltet vet vi at lokal lønn og lønnspolitikk er et av de mest sentrale virkemidlene med hensyn til å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft"* (Rødvei & Lien 2010:14). Kommunestørrelse er en faktor eller mellomliggende variabel som påvirker i hvilken grad kommuner gjennomfører individuell lønnsdifferensiering. I dette ligger en forventning om at store kommuner har større ressurser, større grad av profesjonalitet og kompetansemessige forutsetninger enn små kommuner i forhold til å kunne drive en aktiv lokal lønnspolitikk. Et siste moment, er det som Rødvei & Lien (ibid) referer til som pedagogiske ferdigheter. Tidligere studier har vist at håndtering av lønns- og avtaleverket i forhold til å skape legitimitet for strategisk begrunnet differensiering kan være en utfordring. Det stilles i følge Rødvei & Lien (2010) store krav til en åpen, ryddig og overbevisende argumentasjon for å forankre forskjeller dersom en samtidig skal kunne klare å bevare et godt klima mellom partene lokalt.



Veksten i høyere utdanning har i følge Rødvei (2006) ført til at unge arbeidstakere har en annen tilnærming til arbeidslivet enn tidligere. Det er en dreining mot at arbeidstakeren spør: ”Hva kan denne organisasjonen gjøre for meg ?” heller enn: ”Hva kan jeg gjøre for denne organisasjonen” ? . Dette handler ikke bare om lønn, men lønn vil være ett moment i forhold til valg av arbeid. Andre forhold som vil være sentrale er kompetanseutviklingsmuligheter, progresjon og autonomi. Denne utviklingen kan sammenfattes som en bevegelse bort fra en tradisjonell mekanisk arbeidsgiverpolitikk mot en mer responderende og differensiert arbeidsgiverpolitikk (Rødvei 2006). Dette betyr også at det skjer en bevegelse bort fra fagledelse til en mer moderne ledelse som vektlegger de ansatte som såkalt menneskelig ”kapital”. For å kunne rekruttere, nyttiggjøre og forankre denne ”kapitalen” i kommuneorganisasjonen, må de ansatte møtes med aktive strategier.

Resultatbasert lønn har vært vanlig innenfor privat sektor, men har i liten grad vært utbredt innenfor offentlig sektor. Sørhaug (2000) framhever at resultatbasert lønn muliggjør en *strategisk lønnspolitikk*. Mange kommune har utfordringer i forhold til å rekruttere og beholde arbeidstakere med relevant kompetanse. Kommunene har også sterkere fokus på å motivere ansatte til mer effektiv og kvalitativt bedre tjenesteytelse (Sollund, Rødvei, Lien 2005). Lønn ses da som ett av vektøyene i forhold til å gjennomføre en strategisk arbeidsgiverpolitikk. I følge Sollund, Rødvei, Lien (ibid) bør lønnspolitikken ses i sammenheng med den øvrige personalpolitikken. Dette begrunner de ut fra at lønn isolert sett sjelden virker motiverende på arbeidsinnsatsen. Andre forhold som er viktig for den enkeltes arbeidsinnsats er arbeidsmiljø, faglige utfordringer og medbestemmelse.

*”Ved å ha et slikt bredt fokus blir personalpolitikken mer konsistent og lønn kan brukes som et virkemiddel knyttet til utvikling av tjenesten. Eksempelvis kan man ved utarbeidelse av kriterier for lønnsutvikling koble disse til bestemte mål for den kommunale virksomheten”* (Sollund, Rødvei, Lien 2005).

Når det er slik at kampen om arbeidskraften blir en av de største utfordringene for å opprettholde og utvikle den kommunale tjenesteproduksjonen, vil kommunal arbeidsgiverpolitikk bli enda viktigere framover. I følge Sollund Rødvei, Lien (2005) innebærer dette også behov for en mer fleksibel og mer lokalt forankret arbeidsgiverpolitikk.

Det må forventes at Bodø kommune har tatt i bruk de mulighetene som ligger innenfor avtaleverket til å gjøre lokale tilpassninger når det gjelder lønnspolitikken.

## 2.2 Hva er lokal lønnsdannelse ?

Hva er lokal lønnsdannelse og hva innebærer det i praksis ? I følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) betyr lokal lønnsdannelse at lønnen bestemmes lokalt og at forhandlinger gjennomføres mellom partene lokalt. Ved sentrale forhandlinger har kommunenivået ikke innflytelse over resultatet ut over de politiske signaler som kommunene formidler til KS.

Hvordan er så sammenhengen mellom lokal lønn og individuell lønn ? I følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) gir lokal lønnsdannelser mulighet for individuell lønnsdannelse, men er ikke en nødvendig følge av det. Sollund, Rødvei, Lien (ibid) mener likevel at slik avtaleverket er utformet og slik det i hovedsak tolkes ute i kommunene, så er det stor grad av sammenheng mellom disse to begrepene. Rødvei & Lien (2010) har utarbeidet en tabell som viser ulike former for lokal, strategisk lønnsdifferensiering.

<b>Ulike former for lokal, strategisk lønnsdifferensiering</b>	<b>Individuell</b>	<b>Kollektiv</b>
Prestasjons- og innsats basert	1	3
Ikke- prestasjons- og innsatsbasert	2	4

*Tabell 1: Ulike former for lokal, strategisk lønnsdifferensiering (Rødvei & Lien 2010:22)*

Rødvei & Lien (2010) viser til at lokal lønnsdifferensiering ikke bare betyr individuell prestasjonslønn, men at alle formene som er samlet i firefeltstabellen (tabell 1) vil være lokale, strategiske og basert på differensiering. Strategisk og differensiert lønnspolitikk behøver ikke være innsatsbasert. Et eksempel på kollektiv innrettet strategisk differensiering kan være at grupper som det er vanskelig å rekruttere lønnes høyere enn de sentrale minstelønnsatsene. Prestasjonsbaserte lønssystemer kjennetegnes av at de utløses av innsats og resultater. Innsats og resultater kan måles både i forhold til individer og grupper. Et eksempel på de siste kan være gruppebaserte bonuser eller prestasjonslønn knyttet til resultater for et team eller en enhet. Her skiller det også mellom permanent eller midlertidig belønning. Permanent belønning kan være knyttet opp mot resultatmål i lederavtaler. Bonuser etc. kan være midlertidig og knyttet til utførelsen av en konkret oppgave eller at et konkret mål er nådd.

Lokal lønnsdannelse betyr, som jeg har vist til ovenfor, ikke nødvendigvis individuell lønn. I forhold til store grupper, er det lettere også innenfor lokal lønnspolitikk å vurdere disse som grupper. Når det gjelder rekruttering og det å beholde relevant kompetanse, er det naturlig å se på om det er noen grupper av ansatte i forhold til kompetansebehov og markedsbetraktninger

som det må rettes en spesiell innsats mot når det gjelder lønn. Det kan være utfordrende i forhold til store ansattegrupper å finne kriterier som oppfattes som legitime grunnlag for lønnsdifferensiering når de som skal vurderes har samme utdanning og utfører de samme arbeidsoppgavene. Med bakgrunn i at det er lettere å vurdere store grupper ut fra gruppekriterier, må det forventes at Bodø kommune også innenfor den lokale lønnspolitikken gir tillegg som omfatter hele grupper.

### **2.3 New Public Management**

New Public Management (NPM) har som hovedelement at økonomiske markedsprinsipper også er relevant for offentlig tjenesteproduksjon. Troen på individuell lønnsfastsetting/prestasjonslønn som faktor for å påvirke offentlige ansattes jobbatferd er en del av New Public Management tankegangen. I følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) har NPM fått stadig sterkere fotfeste i kommunal sektor. New Public Management kan i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) forstås som: *”en sekkebetegnelse på omstilling og fornying i offentlig sektor med et markedsvennlig ideologisk utgangspunkt med vekt på økonomi og økt effektivitet som søkes oppnådd gjennom særlig fokus på ledelse, indirekte kontroll og brukerfokusering”*(Sollund, Rødvei, Lien 2005:51).

New Public Management legger i følge Hernes (2007) *”stor vekt på at offentlige virksomheter nøye klargjør sine mål, hvilke resultatet som ventes, og hvilke tiltak det krever”* (Hernes, 2007:34). Avtaleverket i KS-tariffområde har åpnet for en New Public Management - tankegang om at økonomiske insitamenter høyner arbeidsinnsatsen hos de ansatte. Dette kommer i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) til uttrykk i Hovedtariffavtalens kapittel 3 og kapittel 5 hvor det ikke lenger bare er formell kompetanse og lønnsansiennitet som skal vurderes når det gjelder lønn til ansatte innenfor disse kapitlene, men også attraktivitet på arbeidsmarkedet anerkjennes og aksepteres som grunnlag for lønnsutvikling. NPM-modellen har fokus på resultat og måloppnåelse og dette har bidratt til at mange kommuner i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) har foretatt organisatoriske endringer *”basert på ønsket om økt brukerfokusering, tydeligere rolle- og ansvarsfordeling og klarere styringslinjer og fokus på resultat og måloppnåelse”* (Sollund, Rødvei, Lien 2005:52).

Tonivåmodellen, som mange kommuner har valgt, innebærer en inndeling av administrasjonen i et sentralt nivå (rådmannen) og et tjenesteytende nivå og har i følge Hernes (2007) sine røtter i New Public Management som jo fokuserer på resultat og måloppnåelse som hovedelementer. Kommunene har også satt fokus på ledelse, som er et annet kjennetegn ved NPM-modellen. Kommunene har vært opptatt av å myndiggjøre lederne i større grad gjennom å

desentralisere makt og myndighet til den enkelte virksomhetsleder, heller enn å ha fokus på virksomhetsledernes rolle som administratorer av vedtak fattet på sentralt nivå, slik det har vært tradisjon for i den hierarkiske oppbygde kommuneorganisasjonen. Personalansvar ligger hos den enkelte virksomhetsleder og innebærer også vurdering av de ansattes innsats knyttet opp mot lønn.

Endringene i Hovedtariffavtalen kapittel 3 og kapittel 5, innebærer at kommunene har fått større handlingsrom og større lokal fleksibilitet i forhold til å kunne gjøre lokale tilpassninger til markedssituasjonen. Dette åpner også for å premiere dyktige ledere etter oppnådde resultater, ta hensyn til betydelige organisatoriske endringer og behovet for å beholde kvalifisert arbeidskraft (Hovedtariffavtalen som går ut 30.04.12). Dette er i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) typiske New Public Management - kriterier.

Resultatbasert eller prestasjonsbasert lønn kan brukes som en måte å introdusere ønskede endringer i en organisasjon på, for eksempel i retning av en mer markeds- og kundeorientert organisasjon i samsvar med hovedlinjene innenfor New Public Management og for å oppnå en mer individualistisk bedriftskultur (Legge 2005).

En dreining av kommunesektoren mer i retning New Public Management tankegangen tilsier økt fokus på organisasjonens mål og resultatoppnåelse. Dersom dette videreføres til lønnspolitikken, skulle det tilsa en lønnspolitikk hvor lønn benyttes strategisk i Bodø kommune, ikke bare i forhold til å rekruttere og beholde relevant kompetanse, men også som verktøy for å stimulere til prestasjoner både i forhold til ledere og øvrige ansatte.

## **2.4 Lønn som belønning**

I den grad lønn oppfattes som motivasjon, er det i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) belønningsaspektet som har fokus. Dersom lønn skal kunne brukes strategisk for å oppnå individuelle resultater og måloppnåelse, innebærer dette at organisasjonen må ha utviklet et system for sammenligning og rangering av ansatte og et sett med kriterier for å kunne gjennomføre en slik vurdering. Det krever også at de ansatte vet hva som er virksomhetens interesse og at den ansatte må handle i samsvar med disse interessene for å oppnå ekstra belønning. I følge Hernes (1975) kan strukturen i belønningssystemene, i et slikt perspektiv, analyseres som en form for strukturell makt fordi de definerer hva som forventes av ytelse for å oppnå (deler av) belønningen. Det betyr at dersom arbeidsgiver definerer kriteriene for belønning, ligger det her en mulighet for arbeidsgiver til å styre de ansattes innsats i ønsket retning.

Mange kommuner er i følge Sollund, Rødvei, Lien (2005) opptatt av konsensus og legitimering av kriteriene som skal gjelde i vurderingen. Lønn som belønning eller prestasjonsbasert lønn vil være en utfordring for kommunene fordi arbeidstakerorganisasjoner som ikke ønsker individuell lønnsfastsetting vil hevde at det er subjektive vurderinger og til dels personlighetstrekk som ligger til grunn for arbeidsgivers vurdering, noe som ofte refereres til som ”trynefaktoren”.

Dersom økt lønn skal oppfattes som belønning, må det skapes kultur for individuell lønnsfastsetting i organisasjonen og en legitimitet i forhold til lønnsvurderingssystemet. Arbeidstakerorganisasjonene må derfor være med på å utforme kriteriene, noe som forventes å være en utfordring i forhold til at arbeidstakerorganisasjonene har så ulikt syn på individuell lønnsfastsetting. Det betyr i forhold til min problemstilling at det må forventes at innføring av individuell lønnsfastsetting, særlig i forhold til de store ansattegruppene innenfor kapittel 4, vil kunne medføre uro og støy i Bodø kommune og at arbeidsgiver må være villig til å ta den diskusjonen som kommer dersom en skal lykkes i forhold til individuell lønnsfastsetting.

## **2.5 Lønn og rettferdighet**

Et sentralt begrep når det gjelder prinsipper for lønnsfastsettelse er rettferdighet. Ingebrigtsen (2002) har i en undersøkelse sett på hva kommunale arbeidstakere anser som rettferdig grunnlag for lønnsforskjeller. I følge Ingebrigtsen kan en generelt sett si at ordet *rettferdighet* viser til en begrunnelse som forventes å være *allment akseptert*. Dette betyr at det ligger en forventning om at det finnes noe som vi kan kalle *allmenne rettferdsnormer*.

I følge Østerberg (1971) er det slik at et fenomen eller en avgjørelse må kunne legitimeres i forhold til det vi kan kalle mer ”allmenne rettferdsnormer” dersom det skal kunne betraktes som en rettferdig eller legitim handling. Nå er det jo slik at det vil være ulike oppfatninger om hva som er akseptabelt, noe som innebærer at det ikke alltid er enighet om hva som er rettferdig eller ikke. ”*Det synes likevel å være stor enighet om at rettferdighetshensyn er viktig. Når det gjelder forskning om rettferdighet knyttet til lønn, så er oppfatningen om rettferdighet i hovedsak knyttet til likhetsvurderinger eller forholdet mellom lønn og innsats*” (Ingebrigtsen 2002:45).

Det viser seg også i følge Ingebrigtsen at når det gjelder rettferdig lønn etter innsats, så er dette også knyttet opp mot likhet på den måten at ”*lønn etter innsats oppfattes som rettferdig når alle får samme lønn for samme innsats*” (Ingebrigtsen 2002:46). Dette innebærer at det ligger store utfordringer i forhold til å finne fram til kriterier som skaper noenlunde legitime lønnsforskjeller. Dette gjelder både for arbeidsgiversiden og for arbeidstakerorganisasjonene.

Jon Elster (1989 b) har utviklet 6 rettferdighetsnormer med tanke på en sammenligning av ulike lønnspolitiske strategier sett fra arbeidstakerorganisasjonenes side. Han skiller mellom:

- “1. *The norm of equal wage regardless of type of work*
2. *Norms of strong equity: to each proportionality to his X, where X could include effort, hardship, skill, education, seniority or contribution to output*
3. *The norm of weak equity, or equal wage for equal work*
4. *The norm of differential equity, or maintenance of wage differences in percentage terms*
5. *The norm of maintenance of wage differences in absolute terms*
6. *The norm of payment according to need, as measured, say, by the number of family dependants or the local cost of living*”( Ingebrigtsen 2002:47).

I følge Ingebrigtsen (2002) representerer denne inndelingen et nyttig grunnlag for tolking av kommunale arbeidstakeres vurdering av hva som er en rettferdig lønn, men fordi dette er normer utviklet med tanke på analyser på institusjonelt nivå er det nødvendig å differensiere mellom de ulike kategoriene som inngår i punkt 2.

Høgsnes (1991) tar utgangspunkt i Elsters kategorier om rettferdig lønn og finner at de tre hovedsammenslutningene innenfor kommune legger vekt på ulike rettferdighetsprinsipper. Høgsnes mener LO legger størst vekt på Elsters første punkt (“wage equalization”) mens Akademikerne fokuserer mest på punkt 2 (“strong equity”) hvor de legger særlig vekt på lønn i henhold til utdanningslengde. YS har i følge Høgsnes en mindre tydelig profil, men ser ut til å legge mest vekt på punkt 4 (“differential equity”).

Dersom et lønnsystem skal kunne bidra til økt effektivitet må det være akseptert og oppfattes som rettferdig. (Mohrman et. al 1989; Lawler 1990 og 1992; Blinder 1990.) Det betyr at det ligger store utfordringer i å finne den rette balansen mellom effektivitet og kriterier som oppleves rettferdig. Et av de kriterier som i internasjonal litteratur er ansett som akseptert grunnlag for lønnsdifferensiering er *innsats* (Bowie 1971; Atkinson 1972; Thurow 1975, Greenberg 1990; Armstrong 1993; Taylor et. al 1995). Her betraktes innsats som et allment akseptert og dermed legitimt grunnlag for rettferdige lønnsforskjeller. Av dette framgår det også at innsatsbasert lønn gir en positiv effekt såfremt systemet oppleves som rettferdig. Likevel er det i følge Ingebrigtsen (2002) mange betingelser som må være til stede dersom lønn skal virke innsatsmotiverende. Stephen Wood (1991) har sett på hvilke dilemmaer som oppstår ved bruk av innsatsbasert lønn. Han har tatt opp forhold omkring måleproblemer og administrering av systemet.

I følge Ingebrigtsen (2002) er det sterkeste argumentet for å ta i bruk innsatsbasert lønn, at det er en oppfatning om at det er rettferdig å belønne folk som yter noe ekstra. Dette blir også framhevet fra et arbeidsgiversynspunkt som mer hensiktsmessig heller enn å lønne bare ut fra tilstedeværelse (Canell & Wood 1992; Armstrong 1993). Innsats og prestasjonslønn er basert på at arbeidstakere motiveres av lønn. I følge Ingebrigtsen (2002) har forskning vist at det i norske undersøkelser er svært varierende oppfatninger når det gjelder lønn som kriterium for innsats.

*”Ansatte kan ha behov for å beskytte seg mot den økende påkjenning som et resultatbasert lønnsystem kan representere. Det kan virke utarmende i et livsløpsperspektiv om kravet til innsats stadig øker som en konsekvens av at dette er et viktig grunnlag for lønnsøkning”* (Ingebrigtsen 2002:67).

Det framkommer ulike reaksjoner på det som oppleves som en urettferdig lønn. En studie gjennomført blant universitetsansatte viste at innsatsbasert belønning i en konkurransesituasjon førte til at de ansatte forsøkte å *forhindre at andre gjorde en god innsats* framfor å øke egen innsats (McKenzie 1979). Scholl, Cooper, McKenna (1987) fant at oppfatning av lønnsystemet som urettferdig, førte til at de ansatte *reduserte den ekstra innsatsen* i jobben. Samtidig viser funn at opplevelse av urettferdig lønn i forhold til kolleger på andre arbeidsplasser oftere bidro til *jobbskifte* enn redusert innsats.

Ingebrigtsen (2002) peker på at et annet viktig forhold som må være til stede dersom lønn skal kunne brukes for å oppnå økt innsats, er at grunnlaget for lønnsdifferensieringen må være tydeliggjort. De ansatte må vite hvilke kriterier som gjelder for differensiering av lønn. Dersom kriteriene ikke er kjent, vil grunnlaget for vurdering av innsats oppleves urettferdig fordi det oppleves som om lønn er basert på tilfeldige vurderinger.

*”Arbeidstakernes reaksjon på det de oppfatter som urettferdig lønn er en indikator på at det er grunn til å anta at det er sammenheng mellom innsats og effektivitet på individnivå og at dette er knyttet til lønn”* (Ingebrigtsen 2002:68). Oppfatning av rettferdig lønnsfastsetting har bidratt til økende utberedelse av stillingsvurderingssystemer (Treiman 1979). Et stillingsvurderingssystem er i følge Elizur (1980) en metode for å rangere jobber på tvers av fagområder basert på verdi. Det er innholdet i stillingen og ikke stillingsbetegnelsen som legges til grunn for vurderingen. Stillingsvurderingen omfatter ikke en vurdering av hvordan jobben utføres, men er et system for å komme fram til riktig lønnsnivå for hver enkelt stilling. I praksis viser det seg ofte at stillingsvurderingssystemer innenfor kommunal sektor må inneholde så mange ulike elementer at de ofte blir kompliserte å håndtere.

Undersøkelsen som Ingebrigtsen (2002) gjennomførte tok for seg ulike kriterier som grunnlag for differensiering av lønn. Det vil være for omfattende i denne sammenheng å gå inn på alle kriteriene Ingebrigtsen valgte å undersøke. Jeg har her valgt å se på funn fra undersøkelsen når det gjelder hvordan ansatte i kommunal sektor vurderer innsats som legitimt kriterium som grunnlag for lønnsdifferensiering. Jeg har vist til tidligere at innsats oppfattes som legitimt som grunnlag for differensiering av lønn i flere land. I følge Ingebrigtsen (2002) viser funn fra undersøkelser før 2002 at innsats ikke oppfattes som legitimt grunnlag for lønndifferensiering i Norge, og da særlig innenfor offentlig sektor. Undersøkelsen bygger på resultater fra en spørreskjemaundersøkelse blant et tilfeldig utvalg med 1379 respondenter fra fem kommuner og to fylkeskommuner. Funn viser at det samlet sett er relativ stor aksept for lønn etter innsats og resultat, men ikke en klart entydig oppfatning. Ingebrigtsen har sammenlignet funn fra undersøkelsen, som omfatter kommunale og fylkeskommunale ansatte, med en nasjonal undersøkelse hvor også ansatte fra privat og statlig sektor ble spurt om lønn i forhold til innsats. Her kom det som ventet fram at ansatte i privat sektor var mer positive til ytelsesbasert lønn enn ansatte i offentlig sektor. Ytelsesbasert lønn har lenge har vært mer utbredt i privat sektor enn i offentlig sektor.

*”Det er dermed mer overraskende at det er så stor oppslutning om ytelsesbasert lønn også innenfor offentlig sektor i den nasjonale undersøkelsen – og dels også i undersøkelsen fra kommunal sektor. Dette kan bety at det er ønskelig med en viss nedtoning av en tidligere ensidig fokus på tradisjonelle lønnskriterier”* (Ingebrigtsen 2002:175).

Ingebrigtsen (2002) mener at dette gir grunnlag for å framsette en hypotese om at kommunalt ansatte ønsker større vektlegging av ytelse som grunnlag for lønn. Dette baserer hun på at undersøkelsen viste at et betydelig flertall oppga ytelseskriterier som innsatsvilje, dyktighet og oppnådde resultater som akseptable lønnsgrunnlag. I følge Ingebrigtsen (ibid) var det imidlertid likevel mer skepsis knyttet til ytelsesbaserte kriterier enn kriterier som lønnsansiennitet, formell kompetanse og ansvar. Dersom lønndifferensiering skal kunne brukes strategisk for å oppnå individuelle resultater og måloppnåelse, må det utvikles et system for sammenligning og rangering av ansatte med kriterier som oppleves som rettferdig grunnlag for å kunne gjennomføre en slik differensiering. De ansatte må også vite hvilke kriterier som gjelder for differensiering av lønn. På bakgrunn at dette, forventer jeg at Bodø kommunene har lagt ned mye ressurser i å utvikle et lønnsvurderingssystem som oppfattes som legitimt og på informasjon til de ansatte om hvilke kriterier de vil bli vurdert i henhold til.



## 2.6 Lønn som motivasjon

Bodø kommune ønsker at

*”lønnspolitikken skal være en del av den overordnede arbeidsgiverpolitikken og den skal bidra til ønsket aktivitet.... Arbeidsgiver ønsker en sterkere kobling mellom den enkeltes innsats og lønnsutvikling slik at lønn kan brukes strategisk i arbeidsgiverpolitikken” (Lønnspolitisk plan 2008-2011:3).*

I dette ligger det en forutsetning om at lønnspolitikken kan utformes på en slik måte at den motiverer ansatte til å yte mer i forhold til å nå Bodø kommunes overordnede målsetting og at dette best kan gjøres gjennom å basere den lokale lønnsdannelsen på individuell vurdering av de ansattes innsats. Dette bekreftes også ved: *”Lønnspolitisk plan skal gjøre kommunen bedre i stand til å benytte lønn som virkemiddel for bedre måloppnåelse” (Lønnspolitisk plan 2008-2011:4).*

En slik tilnærming forutsetter at de ansatte agerer i forhold til forutsetningene. Er det slik at en lønnspolitikk basert på individuell lønnsfastsetting på bakgrunn av innsats og resultater vil kunne brukes strategisk for å bidra til å forsterke ønsket aktivitet hos de ansatte eller kan en slik lønnspolitikk få andre og ikke ønskede effekter ?

Det er i følge Bård Kuvaas (2009) to hovedtilnærminger til hvordan organisasjoner kan forvalte sine menneskelige ressurser. Han referer her til hard og myk HRM, som baserer seg på helt forskjellige forutsetninger om de menneskelige ressursene i en organisasjon og hva som motiverer ledere og medarbeidere.

*”Hard HRM, også kaldt økonomisk basert eller kontrollorientert HRM, baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd som enten innebærer at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eller smarte opportuniste som er opptatt av å forfølge sine egne interesser” (Kuvaas 2009:17).*

Det teoretiske grunnlaget for motivasjon innenfor en slik HR-tilnærming finnes blant annet innenfor forsterkningsteori, forventningsteori og prinsipal-agent-teori. Motivasjon likestilles med ytre motivasjon. Innenfor arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon innebære at vi gjør jobben for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus eller en forfremmelse eller unngå straff som for eksempel å bli oppsagt. *”Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den” (Kuvaas 2009:17).*

Innenfor myk HRM ligger det i følge Kuvaas (2009) som forutsetning at den ansatte liker å gjøre en god jobb, at de ansatte ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne deltar frivillig i forhold til oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål.

Myk HRM forutsetter at motivasjonen er knyttet til utførelsen av selve oppgaven i form av tilfredshet, glede eller mening. *”Normativ indre motivasjon referer til ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen”* (Kuvaas 2009:18). Både indre og ytre motivasjon vil i følge Kuvaas (2009) være til stede samtidig i mange situasjoner. Det vil også være vanskelig å trekke et absolutt skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte. Den viktigste forskjellen er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten.

*”Ytre belønning og ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen når vi er i lønnsforhandlinger eller når vi står overfor en valgsituasjon, for eksempel om vi skal bytte jobb eller ta på oss et nytt prosjekt eller en ny oppgave, mens indre belønning og indre motivasjon er det som er i forgrunnen når vi gjør vår daglige jobb”* (Kuvaas 2009:18).

I følge Kuvaas (2009) er det slik at de fleste organisasjoner benytter en blanding av hard og myk HRM-tilnærming, noe som innebærer at mange organisasjoner ikke har internt konsistente HRM-tiltak og enda sjeldnere HRM-tiltak som gjensidig forsterker hverandre.

I følge Lai (2004) er indre motivasjon viktigere enn alle andre faktorer for ytelse i jobben, innsats og prestasjoner. Det samme gjelder i forhold til affektiv tilknytning til organisasjonen, glede og stolthet over å jobbe et sted og turnoverintensjonen, ønske om å forsette eller finne en annen jobb, internt eller eksternt.

Ytre motivasjon har gjennomgående liten betydning for annet enn kortsiktig ytelse. For stor fokus på belønning kan undergrave den indre motivasjonen. Videre definerer hun indre motivasjon som *”genuin interesse og glede av selve jobben”* og ytre motivasjon som *”å være motivert av de belønningene som ytelse kan gi i form av for eksempel lønnsøkning, status, tilleggsgode, nye jobbtillbud/karriere”* (KS-arbeidsgiverkonferanse i Bodø 07.09.11). Videre er Lai opptatt av at det ikke er noe motsetningsforhold mellom indre og ytre motivasjon. *”Man kan være både høyt indre og ytre motivert, eller både lavt indre og ytre motivert”*(KS-arbeidsgiverkonferanse i Bodø 07.09.11).

Det er i følge Lai store variasjoner i hvor lett vi blir indre motivert av jobben. *”Noen ser noe spennende og motiverende i nær sagt alle jobber og oppgaver (disponert for indre motivasjon) mens andre synes nesten ingen jobber er spennende (og vil kanskje helst slippe, men kan trigges av ytre belønning)”* (KS arbeidsgiverkonferanse i Bodø 07.09.11).

Hva er det da som påvirker indre motivasjon mest ? Det er i følge Lai (20004) viktig å oppleve at man er kompetent, det å ha tro på egen kompetanse og at man mestrer oppgavene. Et annet viktig forhold er å oppleve autonomi i jobben, det å føle at man får tillit og handlingsrom og at man kan utføre jobben uten unødvendig detaljstyring og kontroll. En tredje viktig faktor er i følge Lai (ibid) det å oppleve tilhørighet, faglig og/eller sosialt. God støtte fra nærmeste leder og kolleger er viktig. Det siste forholdet som er viktig for motivasjonen er at en opplever å få brukt sin kompetanse.

I følge Kuvaas (2009) rapporterer ansatte *”konsekvent indre motivasjon som viktigere enn ytre motiver på tvers av en rekke ulike kulturer”* (Kuvaas 2009:20). Det er derfor et paradoks i følge Kuvaas at *”de fleste av oss har en tendens til å overvurdere behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb”* (Kuvaas 2009:20). Dette kan i følge Kuvaas forklare hvorfor ledere utøver hard HRM når det er snakk om å påvirke ansattes innsats eller prestasjoner. Generelt gjelder det i følge Kuvaas at:

*”indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektiv enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende – hvor det viktigste er å få jobben løst med et tilfredsstillende resultat”* (Kuvaas 2009:21).

En mulig forklaring her kan være at belønningsmottakeren følger seg kontrollert og opplever underdekning av behovet for autonomi. Jo tydeligere koblingen mellom aktiviteten og den ytre belønningen er, jo større er faren for at den indre motivasjonen reduseres (Kuvaas 2009).

*”Samtidig er tydelige koblinger mellom utført atferd og belønning – at de ansatte vet hva som skal til av atferd for å oppnå en på forhånd kjent, ønsket og stor nok belønning, selve grunnlaget for at ytre belønning skal ha en instrumentell og ytre motiverende virkning”* (Kuvaas 2009:29).

Kuvaas (2009) viser til at det at ytre belønning reduserer den indre motivasjonen trenger ikke være et praktisk problem. Manglende instrumentelle effekter, for eksempel fordi det er vanskelig å etablere et sett av klare og utvetydige prestasjonsmål for mange jobber, er resultatet at den prestasjonsbaserte belønningen verken øker den ytre motivasjonen eller reduserer den indre motivasjonen. Dette vil også være tilfelle når den prestasjonsbaserte belønningen er for liten i forhold til fastlønnen. Det vil likevel kunne oppstå ”støy” internt i organisasjonen, ansatte

som henviser til at belønningssystemene er urettferdige og bruk av ”trynetillegg” som hovedkriterium for hvem som får uttelling. Det som også er viktig å merke seg i studien som Kuvaas (ibid) referer til, er at nivået på fastlønn var positivt relatert til indere motivasjon.

*”I tråd med behovsteorier om indre motivasjon, vil høyere fastlønn enn de man sammenligner seg med kunne øke opplevelsen av å besitte verdsatt kompetanse. Samtidig kan det tolkes som et uttrykk for tillit at organisasjonen belønner den ansatte for hvem han eller hun er, og ikke på bakgrunn av de siste enkeltprestasjonene han eller hun har bidratt med ” (Kuvaas 2009:31).*

Derimot vil, i følge Kuvaas (2009), en dyktig medarbeider som med jevne mellomrom blir målt og kontroller i forhold til atferd og holdninger, oppfatte dette som mangel på tillit og at organisasjonen ikke tror han/hun vil gjøre en god jobb uten å bli kontrollert gjennom økonomiske insentiver. *”Fastlønn kan dermed også sies å være prestasjonsbasert, men uten å ha som hovedhensikt å virke instrumentelt eller ytre motiverende, på samme måte som mange kollektive belønningssystemer” (Kuvaas 2009:31).*

Det finnes ulike typer av og formål med prestasjonsbasert belønning. Kuvaas (2009) skiller mellom fire type av prestasjonsbasert belønning. Han referer til en firefeltstabell med en oppdeling gjort av Gerhart & Rynes (2003) hvor de skiller mellom individuelt og kollektivt nivå og om prestasjonsvurderingen er gjort på bakgrunn av resultater, antatt objektive kriterier eller subjektive vurderinger. I tillegg er det et skille mellom variable og faste lønnskomponenter.

#### **TYPE AV PRESTASJONSMÅL**

Individuelt nivå	Resultater eller ”objektive” kriterier Individuelle bonuser (f. eks. salgsbonuser)	Subjektiv vurdering av atferd Individuelle bonuser eller fastlønn (f. eks. måloppnåelse)
Kollektivt nivå (gruppe, avdeling, organisasjon)	Kollektive bonuser (f. eks, overskuddsdeling)	Kollektive bonuser (f. eks. måloppnåelse)

*Tabell 2: Ulike typer av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas 2009:34)*

Grovt sett kan i følge Kuvaas (2009) prestasjonsbasert belønning ha to hovedformål. Disse er atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon. Atferds- og holdningspåvirkning kan igjen deles i to undergrupper, direkte incentiver og mer indirekte effekter. Når det gjelder direkte incentiver er det viktig at det er en tett, klar og forutsigbar kobling mellom resultater og belønning slik at medarbeiderne opplever en høy grad av instrumentalitet. Resultatbaserte individuelle bonuser er forventet å ha den sterkeste incentiveffekten. Det er to årsaker til dette. Subjektive vurderinger

gir ikke like nøyaktige målinger som resultatbaserte kriterier. Dessuten gir individuelle ordninger mer entydige sammenhenger mellom resultatet av eget arbeid og egen belønning enn ved kollektive ordninger. Her kan gratispassasjerproblematikken gjøre at sammenhengen blir mer uklar. Kuvaas (2009) refererer til at forskning viser en negativ sammenheng mellom ytre belønning og prestasjoner når det gjelder interessante og/eller komplekse oppgaver, men at sammenhengen er positiv når det gjelder lite motiverende oppgaver. Det vil si at økonomiske insentiver er effektivt i forhold til å få ansatte til å gjøre jobber som oppleves som lite motiverende. Økonomiske insentiver kan få utilsiktede effekter fordi fravær av belønning ofte oppleves som straff og stopp av belønning kan gi lavere motivasjon enn før man fikk belønningen.

Er det da slik at lønn ikke er egnet verktøy for øke motivasjonen hos de ansatte? For en ansatt som legger ned mer og bedre arbeidsinnsats enn sine kollegaer og derfor oppnår bedre resultater, vil det oppleves som urettferdig at alle får samme lønnsutvikling i henhold til lønnsansiennitet. For han/henne vil det at ekstra innsats ikke gir lønnsmessig uttelling kunne oppfattes som fravær av anerkjennelse og over tid føre til at den ansatte finner en annen arbeidsplass. *”Manglede anerkjennelse kan oppfattes som er psykologisk ”kontraktsbrudd”, og da spesielt for høytutdanningsgrupper som er bevisst sin kompetanse og som har stor grad av valgfrihet i et, for noen, stramt arbeidsmarked ”* (Rødvei & Lien 2010: 26). Når disse gruppene ikke opplever at de får uttelling for videreutdanning og ekstra innsats, vil denne formen for urettferdighet kunne føre til at kommuner sliter med å rekruttere og beholde spesielle grupper av ansatte.

Det må forventes at arbeidstakerorganisasjonene som er i mot individuell lønnfastsetting argumenter for at forskning viser at individuell lønnfastsetting ikke alltid har den tilsiktede effekten i forhold til de ansattes prestasjoner. I forhold til min problemstilling, forventer jeg at dette innebærer store utfordringer for Bodø kommune når det gjelder å få til et samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene om utforming av et lønnsvurderingssystem som også omfatter vurdering av innsats og resultater og som har legitimitet i organisasjonen.

## **2.7 Arbeidstakerorganisasjoners lønnspolitiske profil**

Arbeidstakerorganisasjonene representerer et stort spenn i lønnspolitisk profil. På sammen måte som en har politiske partier fra ytterst til venstre til ytterst til høyre, så har en innenfor arbeidstakerorganisasjonene et vidt spekter av lønnspolitikk. Motsetningene som er representert har et grunnsyn med hovedvekt på *likelønn* eller *lønn etter innsats og resultater*. Det innebærer at noen arbeidstakerorganisasjoner ønsker at all lønnfastsettelse skal skje sentralt mens andre

ønsker at all lønnsfastsettelse skal skje lokalt fordi det gir mulighet for individuell lønnsfastsetting basert på innsats og resultater. Innenfor kommunene er disse motpolene representert ved Unio og Akademikerne.

I følge Sollund Rødvei, Lien (2005) er det viktig å anerkjenne de ulike arbeidstakerorganisasjonenes tilnærming til lønnspolitikk for å kunne forstå deres ulike tilnærminger til lokal lønnspolitikk. *”Interessemotsetninger kan også forklare noe av innretningen lokal lønnsdannelse får, og prosessen rundt dette”*(Sollund, Rødvei, Lien 2005:38). Dette forholdet er bakgrunnen for at jeg har valgt å intervju hovedtillitsvalgte fra fire arbeidstakerorganisasjoner som representerer ulike tilnærminger til lokal lønnspolitikk.

De jeg har valgt å intervju er Utdanningsforbundet, Fagforbundet, NITO og Akademikerne. Arbeidstakerorganisasjonene representerer ulike interessefellesskap basert på profesjonstilknytning og utdanning. Innenfor kommune er arbeidstakerorganisasjonene representert gjennom fire hovedsammenslutninger. Disse er Unio som Utdanningsforbundet er tilsluttet, LO-kommune hvor Fagforbundet er det største forbundet, YS Kommune og Akademikerne kommune som organiserer akademikergruppene og hvor også NITO er tilsluttet.

Med arbeidstakerorganisasjoner med så ulikt grunnsyn i forhold til om hovedvekten i lønnspolitikken skal ligge på *likelønn* eller *lønn etter innsats og resultater*, forventer jeg at det i Bodø kommune er store utfordringer knyttet til å oppnå enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene om en felles lønnspolitikk.

## **2.8 Nærmere om tidligere erfaringer med individuell lønn i kommunesektoren**

Tanken bak etableringen av en lokal lønnspolitikk er at lønn må rettes inn mot å møte lokale utfordringer med hensyn til rekruttering og turnover og bidra til økt aktivitet i kommuneorganisasjonen. Lønns- og forhandlingsbestemmelsene i Hovedtariffavtalen danner rammen for utarbeidelsen av en lønnspolitisk plan for den enkelte kommune. Hovedtariffavtalen har en rammepreget utforming i forhold til lønn. Dette gir økt fleksibilitet, men stiller også større krav til den enkelte arbeidsgiver i forhold til å ta i bruk de muligheter som Hovedtariffavtalen gir.

*”Det må være en sammenheng mellom kommunens/fylkeskommunens mål og den lokale lønnspolitikken. Det forutsettes at lønn benyttes som et personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal bl.a. bidra til å motivere til kompetanseutvikling, beholde, utvikle og rekruttere og sikre kvalitativt gode tjenester”* (Hovedtariffavtalen – utløp 30.04.2012:39).

Rødvei & Lien (2010) har gjennomført en forskningsstudie hvor de har spurt kommunale toppledere, rådmenn og personalsjefer (eller tilsvarende), om deres syn på det kommunale lønns- og forhandlingssystemet som arbeidsgiverpolitisk virkemiddel. Funn fra undersøkelsen viser at de fleste topplederne, uavhengig av kommunestørrelse, mener at den lokale lønnspolitikken er et viktig verktøy for å rekruttere og beholde medarbeidere og at gjeldende Hovedtariffavtale danner en god ramme for å utvikle en lokal lønnspolitikk. Topplederne opplever det lokale handlingsrommet som stort, både formelt og reelt i forhold til ledere og akademikergruppene. Videre er det slik at topplederne ofte framstiller den lokale lønnsdannelsen som relativt mindre problematisk i forhold til disse gruppene. Hovedutfordringene ligger i følge topplederne i forhold til de store gruppene i kapittel 4, spesielt med hensyn til individuell differensiering basert på prestasjoner og resultater. Det som oftest rapporteres som de viktigste hemmende faktorene er: *”virkningene av de sentrale forhandlingene på lokalt nivå, kommunale ”likhetskulturer”, vansker med å få nok og presis informasjon om den ansatte, fagforeningsmotstand mot individuell differensiering og problemer med å lage gode og operative lokale kriterier”* (Rødvei & Lien 2010:5). Studien viser i følge Rødvei & Lien (ibid) at de lokale forhandlingene i kommunene i svært liten grad er delegert ned til virksomhetsledernivå. I følge topplederne er ønske om overblikk og kontroll på den helhetlige lønnsdannelsen i egen kommune den viktigste årsaken til dette. Andre forhold som nevnes er frykt for konflikter, økt ressursbruk og at virksomhetsledere vegrer seg i forhold til å utøve forhandleransvar.

KS ønsker i følge Rødvei & Lien (2010) mer bruk av lønnsdifferensiering. Bakgrunn for dette er at KS mener at mer bruk av lønnsdifferensiering vil være et egnet lokalt virkemiddel for å rekruttere og beholde arbeidstakere samtidig som det vil stimulere til økt kvalitet og effektivitet.

Sollund, Rødvei, Lien gjennomførte i 2005 en forskningsstudie med tittelen *”Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk – virker det ? Fra konfeksjon til skreddersøm – passer det ?”* Undersøkelsen baserer seg på intervju av sentrale aktører innenfor hovedsammenslutningene for arbeidstakerorganisasjonene og representanter for KS som arbeidsgiverorganisasjon. I tillegg ble det gjennomført intervju med nøkkelinformanter i fire kommuner og to fylkeskommuner både på arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden.

*”Et hovedfunn i undersøkelsen var at partene hadde ulike interesser knyttet til lokal lønnsdannelse. Store arbeidstakerorganisasjoner slik som Unio ønsket å beholde mest mulig av lønnsdannelsen sentralt, mens arbeidstakerorganisasjoner knyttet til Akademikerne ønsket all lønnsdannelse lokalt”* (Rødvei & Lien 2010:15).

Undersøkelsen oppsummerte at *”kommunesektoren hadde et godt stykke igjen i forhold til å bruke individuelle lønnsforhandlinger som et aktivt arbeidsgiverpolitisk verktøy for å rekruttere og beholde ansatte”* (Rødvei & Lien 2010:16). Hvordan lokale forhandlinger gjennomføres er av stor betydning for om resultatet blir oppfattet som legitimt og akseptert av arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg til at selve forhandlingsprosessen oppfattes som profesjonell og at det oppfattes som reelle forhandlinger, er det viktig at det foreligger en lønnspolitisk plan og omforente skriftlige kriterier som grunnlag for forhandlingene. Lønnsforhandlinger var i liten grad desentralisert og det kom også fram at det var store variasjoner i forhold til hvordan de ulike virksomhetslederne var involvert i de lokale forhandlingene. Erfaringene med desentralisert forhandlingsmodell var relativt gode. Utfordringene var knyttet til å føre en konsistent og helhetlig lokal lønnspolitikk. *”Omtrent halvparten av arbeidsgiverne hevdet at desentralisering førte til større samsvar mellom innsats og lønn, mens bare hver fjerde tillitsvalgt var enig i det”* (Rødvei & Lien 2010:16).

Utviklingen i kommunesektoren har ført til økt fokus på personalledelse og økonomistyring. Lokal lønnsdannelse ser ut til å forstreke denne utviklingen.

*”Blant de krav som ble stilt til lederrollen i forbindelse med lønnsforhandlinger var at de måtte se den enkelte medarbeider, de måtte gjennomføre medarbeidersamtaler, de måtte gjøre lønnspolitikken og kriteriene kjent og sørge for at vurderingene ble oppfattet som rimelige”* (Rødvei & Lien 2010:17).

Et annet funn i undersøkelsen fra 2010 var at det ofte oppsto uenighet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i forhold til hvilke kriterier som burde gjelde. Ikke uventet var arbeidsgiver betydelig mer positiv til kriterier knyttet til innsats enn tillitsvalgte.

*”En av årsakene til at tillitsvalgte i liten grad ønsket innsatsbaserte kriterier, var problemer med å måle innsats. I tillegg vare de redde for ”trynefaktoren” – at vurderingene ble betinget av hvem ledelsen hadde et godt forhold til. Dette understreker behovet for tydelige og etterprøvbare kriterier – om innsats skal være et kriterium”* (Rødvei & Lien 2010:17).

I forhold til hvilke kriterier som faktisk ble lagt til grunn i forhandlingene, var arbeidsgivere og arbeidstakerorganisasjoner rimelig samstemte om at innsats i liten grad ble anvendt som kriterium. Hovedvekten ble lagt på formelle kriterier selv om store kommuner i større grad enn mindre kommuner brukte innsatskriterier. Det var i 2005 stor prinsipiell avstand mellom partene i forhold vurderingsnivå og vurderingsnærhet med hensyn til kriterier for individuell



lønnsdannelse, noe som kan være en forklaring på hvorfor desentraliserte forhandlinger var lite utbredt. Funn fra undersøkelsen som ble gjort av Rødvei & Lien (2010) viser at denne tendensen ikke ser ut til å ha endret seg vesentlig. *”Tillitsvalgte ønsket ikke at nærmeste leder skulle foreta lønnsvurdering av enkeltansatte, mens arbeidsgiver ønsket det”* (Rødvei & Lien 2010:18). Av dette framgår det at det er knyttet betydelig utfordringer til utformingen av lokale og individuelle lønssystemer, både i forhold til strategisk forankring og operasjonalisering.

*”På bakgrunn av den generelle organisasjonsforskningen må man også anta at endringer av lønssystemet mot individuell lønnsfastsettelse vil kunne ta tid og at det trenger langvarig innsats for å fortolkes, forankres og ”sette seg i organisasjonen”, som enhver større organisasjons- og normendring ”* (Rødvei & Lien 2010:20).

I følge Rødvei & Lien er det overordnede bildet tross motstand og utfordringer at kommune *”ser ut til å bevege seg mot en mer lokal og individuell lønnspolitikk. Et uttrykk for dette er at den lokale potten har økt med 10-30 prosent i kapittel 4 forhandlingene i tidsrommet 2002 – 2008”* (Rødvei & Lien 2010:20). Spørsmålet blir da i følge Rødvei & Lien (ibid) om den lokale potten blir fordelt flatt innenfor grupper eller om potten fordeles på bakgrunn av individuelle vurderinger knyttet opp mot kommunens oppsatte mål.

Det er viktig å vurdere prestasjonsbaserte individuelle belønningssystemer i forhold til:

- ”a) ulike former for lokal strategisk lønnsdifferensiering*
- b) effekter i forhold til typer eller grupper av ansatte*
- c) hva er eller oppfattes rettferdig”*(Rødvei & Lien 2010:21).

Kommunene har ikke valgt å legge seg på en linje der bonuser utgjør en stor del av grunnlønnen, men heller valgt å utarbeide lønnsstrategier som er tilpassert i forhold til å rekruttere grupper som er særlig etterspurt på arbeidsmarkedet. Det ligger også en tanke bak lønnsstrategien om at en leder vil kunne akseptere eller ønske et evalueringsbasert lønnsystem, men at dette ikke er like lett å selge inn hos en lærer eller en sykepleier. Noe av forklaringen på dette er knyttet til vansker med å måle arbeidsinnsatsen. Videre mener Rødvei & Lien (2010) at det er forskjell i den *”psykologiske kontrakten”* som ligger til grunn for arbeidsforholdet. Ledere vil være mer innforstått med å bli målt i forhold til resultat fordi dette forventes å være en del av det å ha en lederfunksjon og en medvirkende faktor til at ledere har høyere lønn. Flere studier (blant annet Sollund, Rødvei, Lien 2005) viser i følge Rødvei & Lien (2010) at ledere og høyt utdannede akademikere i større grad enn andre store grupper innenfor kommunesektoren ønsker individuell prestasjonslønn.

Hva som er eller oppleves som rettferdig avhenger av mange ulike forhold og vil ha betydning for effekten av resultatbasert individuell belønning. Likhet har vært knyttet opp mot en allmenn solidaritetstankegang som har ligget til grunn for hele den norske velferdsstaten. Dette er også et viktig moment i samarbeidsmodellen som blant andre Gudmund Hernes (2007) har pekt på og som han mener har gitt norsk arbeidsliv et konkurransefortrinn. Mindre ulikhet, mindre avstand og større tillit både mellom mennesker og arbeidslivets institusjoner og mellom ledere og ansatte forventes å gi reduserte transaksjonskostnader både i forhold til behovet for kontrollsystemer og konfliktnivå. I et slikt perspektiv vil en lønnspolitikk basert på individuell lønnsfastsetting på bakgrunn av innsats og resultater kunne bidra til økt behov for kontroll i form av evaluering av innsats og resultater.

Seip (2008) har gjennomført en landsomfattende spørreundersøkelse som omfattet over fire hundre av landets kommuner og fylkeskommuner og en caseundersøkelse blant ti kommuner og to fylkeskommuner hvor temaet var lederlønn i kommunal sektor og praksis og erfaringer fra lønnsforhandlinger etter Hovedtariffavtalens kapittel 3.

*Resultater knyttet til virksomhetens mål og utøvelse av lederskap* ble i undersøkelsen oppgitt som de viktigste kriteriene som grunnlag for lønnsfastsetting til lederne. I følge Seip (2008) oppga nærmere 70 prosent av kommunene/fylkeskommunene et av disse kriteriene som de viktigste. Av undersøkelsen framgår det at 51 prosent av kommunene/fylkeskommunene har utformet egne lønnspolitiske retningslinjer for ledere.

Uttalelser fra arbeidsgivere og tillitsvalgte i casekommunene viser at det ikke alltid er sammenfall mellom uttalt lønnspolitikk og praksis i forhandlingene. Seip referer i rapporten til en uttalelse fra en av de tillitsvalgte fra Akademikerne som uttrykker det slik: *"De snakker, men det er lite individuell tenking. Individuelle tillegg går på småpenger. Det er snakk om noen tusenlapper"* (Seip 2008:21). Videre viser Seip til en uttalelse fra en annen tillitsvalgt som sa seg tilfreds med at lønnspolitikken var vedtatt av kommunestyret fordi: *"Dette begrenser bruken av individuelle tillegg. Det ble derfor gitt tillegg med utgangspunkt i grupper på ledernivå"* (Seip 2008:22). Dette gjenspeiler de ulike fagforeningenes forhold til individuell lønnsfastsetting. Akademikerne ønsker individuell lønnsfastsetting på bakgrunn av prestasjoner, mens arbeidstakerorganisasjoner som organiserer store grupper av ansatte som Utdanningsforbundet og Fagforbundet, ønsker at mer generelle kriterier skal legges til grunn også når det gjelder fastsetting av lønn til ledere. Seip viser videre til at arbeidsgivere ofte henviser til at det ligger en helhetsvurdering bak lønnsfastsettelsen.

*”Det er sjelden at kriteriene som var satt opp for å vurdere lønn, ble vektet på en formell måte, for eksempel gjennom tallkarakter eller andre mer presise mål ” (Seip 2008:22). Det at arbeidsgiver ikke trenger å begrunne tilbudet, oppleves av organisasjonene å ikke være i samsvar med Hovedtariffavtalens intensjon om likeverdige parter og organisasjonenes forståelse av god forhandlingsskikk. ”Organisasjonene oppfatter noen ganger arbeidsgivers vurderinger som ”uklare” og peker på at arbeidsgivers kriterier ikke kan måles, eller arbeidsgiver ikke vil redegjøre for hva som ligger til grunn for lønnstilbudet” (Seip 2008:22).*

Funn i undersøkelsen viser at mange kommuner har tatt i bruk lederavtaler for å styre og utvikle kommunen. Lederavtalene brukes i noen grad som grunnlag for å vurdere lønnsfastsettelse til ledere i kapittel 3. 56 prosent av de kommunene og fylkeskommunene som svarte på undersøkelsen sa at de hadde tatt i bruk lederavtaler. 35 prosent av disse bruker målbare kriterier på resultatoppnåelse i lederavtalene. Opp mot 100 prosent av kommunene og fylkeskommunene, som hadde tatt i bruk lederavtaler, hadde lederavtaler hvor det var satt kriterier knyttet til økonomiske mål. Også kriterier knyttet til måling av holdninger og produksjon er vanlig i lederavtalene. Flere kommuner gjennomfører brukerundersøkelser og medarbeiderkartlegginger for å måle kvalitet og medarbeidertilfredshet. Dette danner, sammen med målene i lederavtalen, i følge Seip (2008), grunnlag for å styre og utvikle kommunen i ønsket retning. *”Kommunene som hadde tatt lederavtalene i bruk, var likevel forsiktige med å si at disse hadde en direkte innflytelse på lønnsfastsettelsen for lederne. Mange understreket at de var en del av grunnlaget for lønnsfastsettelse, men at det ble gjort en helhetsvurdering” (Seip 2008:17). Noen kommuner mente at det vil ta tid før lederavtalene blir tatt i bruk som grunnlag for lønnsfastsettelse av ledere. Sarpsborg var den eneste kommunen i undersøkelsen som hadde lagt lederlønsforhandlingene til februar måned ”for å kunne trekke resultatene inn i lønnsforhandlingene mens resultatene ennå var ”ferske” (Seip 2008:17). Trondheim kommune gjennomførte forhandlinger for leder i 2007 i juni ut fra samme begrunnelse.*

Lønn for ledere i rådmannens toppledergruppe, 3.4.1, og øvrige ledere, 3.4.2, skal vurderes en gang i året. I forhold til topplederne innplassert i 3.4.1, viser undersøkelsen at det i flere kommuner ikke foregår lønnsforhandlinger. Årsaken til dette kan være at lederne ikke er organisert eller at de ikke ønsker å la seg representere av en organisasjon. Det er i følge Seip (2008) vanlig å se forhandlingene for lederne som nært forbundet med forhandlinger for ansatte som omfattes av kapittel 4 og kapittel 5. Når kommunene svarer på hvorfor forhandlingene i kapittel 3 gjennomføres etter kapittel 4 og kapittel 5 forhandlingene, sier de at dette gjøres fordi det da er mulig å vurdere lønn til lederne i forhold til lønnsoppgjøret som helhet, både i forhold

til sentrale forhandlinger og lokale tillegg gitt til ansatte i kapittel 4 og kapittel 5. Seip (2008) viser til at dette gjelder både i forhold til den økonomiske rammen og i forhold til å opprettholde lønnsrelasjoner mellom grupper som forhandler i kapittel 4 og kapittel 5.

*”Tidspunktet og rekkefølge for forhandlingene vil i de fleste tilfeller har sammenheng med hvilke holdninger partene lokalt har til de ulike forhandlingsbestemmelsene, og hvilken lønnspolitisk tilnærming de har innenfor hvert kapittel. Det er dermed et element av strategi knyttet til tidspunktet”* (Seip 2008:39).

I følge Seip (2008) gjennomfører mange kommuner/fylkeskommuner medarbeidersamtaler med ledere. I mange tilfeller omfatter medarbeidersamtalen med ledere fastsettelse av mål for virksomheten og evaluering av om leder har oppnådd de mål som var fastsatt for det siste året. *”I noen kommuner blir enten medarbeidersamtalen eller en annen samtale om lønn, gjennomført med sikte på å få fram et grunnlag for lønnsfastsettelse”* (Seip 2008: 36). 50 prosent av kommunene i undersøkelsen opplyser at de benytter lønnsamtaler som en del av prosessen for å fastsette lønn til både 3.4.1 og 3.4.2 ledere. For storbykommuner, kommuner med mer enn 50 000 innbyggere, er andelen kommuner som benytter lederlønn som tema i samtaler som grunnlag for vurdering av lederlønn innenfor kapittel 3.4.2 75 prosent. Likevel viser undersøkelsen at det er slik at selv om kommunen/fylkeskommunen har tatt i bruk lønnsamtaler, er det ikke sikkert at alle ledere får tilbud om dette. Lønnsamtaler brukes i noe mindre grad innenfor kapittel 3.4.2 enn innenfor kapittel 3.4.1, noe som kan henge sammen med at det er mange flere ledere innenfor kapittel 3.4.2.

Av de kommunene som var med i undersøkelsen var det Sarpsborg kommune og Trondheim kommune som har kommet lengst når det gjelder individuell lønnfastsetting for ledere. I Sarpsborg kommune er kriteriene for lønnsfastsettelse knyttet opp mot *”resultater (økonomi, bruker- og medarbeiderresultater) eventuelle endringer i organisasjonen i løpet av året, ”pådriveroppgaver” eller særskilte prosjekter, lederskap og eventuelt andre forhold. Sarpsborg kommune som IA-bedrift skal også tillegges vekt”* (Seip 2008:68). Forhandling av lønn til ledere er basert på individuell vurdering og skjer på bakgrunn av de kriteriene som er utformet i lønnspolitikken. Lønnspolitikken for ledere i Sarpsborg kommune er utarbeidet av arbeidsgiver uten at de tillitsvalgte har vært med på å drøfte kriteriene for lønnsfastsettelse. Lederne gjør en vurdering i forhold til året som har gått på et skjema i forhold til fem forskjellige områder. Dette danner, sammen med kommunesjefenes vurdering, grunnlag for arbeidsgivers tilbud. Forhandlingene gjennomføres i februar. På dette tidspunktet foreligger årsrapport med blant annet økonomi- og medarbeiderresultater. Både ledere og tillitsvalgte ser positive sider ved

å gjennomføre lederforhandlinger i februar. Det er mulig å se hvordan den enkelte har oppfylt målene, samtidig som disse opplysningene er ”ferske” og relevante for den enkelte leder.

Rådmannen i Trondheim kommune har fullmakt til å gi et tillegg ut over grunnlønn på inntil 10 prosent av grunnlønnen basert på individuelle vurderinger i lokale forhandlinger. Ledernes jobbutførelse vurderes i lys av resultatene fra foregående kalenderår. Forhandlinger i 2007 ble derfor gjennomført i juni. Kommunaldirektørene i Trondheim kommune har ikke lederavtaler. Øvrige ledere i Trondheim kommune har lederavtaler med definerte mål for ledelse og utvikling av de enkelte virksomhetene. Målene i lederavtalen brukes i noen grad som grunnlag for individuelle lønnstillegg. *”Når rådmannen utformer et lønnstilbud, legger han til grunn måloppnåelse i henhold til inngått lederavtale, kriterier nedfelt i Trondheim kommunes lønnspolitikk samt kriterier som framgår av Hovedtariffavtalens kapittel 3”* (Seip 2008:78).

I tillegg til kriteriene i lederavtalen, legges ledernes egenvurdering av forhold knyttet til tjenestekvalitet til grunn for lønnstilbudet. Måloppnåelse er delt inn i lav, middels, høy og meget høy. Arbeidsgiver legger inn forslag på et konkret kronebeløp knyttet til hvert av nivåene. I 2007 var beløpene 0, 5000, 12000, 18000 kroner. Måloppnåelse blir målt gjennom medarbeiderundersøkelser, brukerundersøkelser og økonomistyring. Det er arbeidsgiver som foretar innplassering i forhold til lav, middels, høy og meget høy ut fra en helhetsvurdering. Dette mener enkelte arbeidstakerorganisasjoner gjør at det blir vanskelig å komme i reelle forhandlinger om tillegg som er basert på individuelle vurderinger. Trondheim kommune praktiserer en årsverksmodell innenfor noen av tjenesteområdene. Her gis lederstillingene en grunnplassering på bakgrunn av antall årsverk (Seip 2008).

Uenighet i forhold til hvilke kriterier som skal gjelde og problemer med å måle innsats forventes å skape utfordringer i forhold til praktisering av individuell lønnsfastsetting basert på prestasjoner. Dette forventes å bidra til at innsatskriterier i liten grad blir tatt i bruk i forhold til store grupper innenfor Bodø kommune forbindelse med lokale forhandlinger.

Ledere forventes å være mer innforstått med å bli målt i forhold til resultat, fordi det forventes å være en del av det å ha en lederfunksjon, noe som skulle tilsi at det vil være mindre motstand mot innføring av individuell lønnsfastsetting basert på prestasjoner innenfor ledergruppen.

Jeg forventer derfor at Bodø kommune har tatt i bruk lederavtaler med målbare kriterier for resultatoppnåelse som grunnlag for lønnsdifferensiering.

## **2.9 Oppsummering av forventninger til lønnspolitisk praksis i Bodø kommune**

Teori og funn fra tidligere studier som er gjennomgått i kapittel 2 gir en pekepinn på hva en kan forvente når en ser på i hvilken grad Bodø kommune har lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan basert på individuell lønnsfastsetting.

Det er 20 år (1990) siden det innenfor KS tariffområde ble åpnet opp for å ta i bruk lokal lønnspolitikk som arbeidsgiverpolitisk verktøy. Det er nesten 10 år (2002) siden hele forhandlingsansvaret for ansatte innenfor kapittel 3 og kapittel 5 ble overført til kommunene. Den lokale lønnspolitikken kan i mye større grad tilpasses til lokale forhold når det gjelder å rekruttere og beholde relevant kompetanse og stimulere til prestasjoner hos de ansatte. Det må forventes at Bodø kommune har tatt i bruk denne muligheten.

Lokal lønnsdannelse betyr ikke nødvendigvis individuell lønn. I forhold til store grupper er det lettere, også innenfor lokal lønnspolitikk, å vurdere disse som grupper. Med bakgrunn i at det er lettere å vurdere grupper ut fra gruppekriterier, må det forventes at Bodø kommune, også innenfor den lokale lønnspolitikken, gir tillegg som omfatter hele grupper.

En dreining av kommunesektoren mer i retning New Public Management-tankegangen tilsier økt fokus på organisasjonens mål og resultatoppnåelse. Dersom dette videreføres til lønnspolitikken, må en forvente at lønnspolitikken avspeiler dette gjennom at lønn benyttes strategisk i Bodø kommune, ikke bare i forhold til å rekruttere og beholde relevant kompetanse, men også som verktøy for å stimulere til prestasjoner, både i forhold til ledere og øvrige ansatte.

Dersom økt lønn skal oppfattes som belønning, må det skapes en kultur for individuell lønnsfastsetting i organisasjonen og en legitimitet i forhold til det lønnsvurderingssystemet som velges. Arbeidstakerorganisasjonene må derfor være med på å utforme kriteriene. Dette forventes å være en utfordring i Bodø kommune i forhold til at arbeidstakerorganisasjonene har så ulikt syn på individuell lønnsfastsetting.

Lønn brukt strategisk for å oppnå individuelle resultater og bedre måloppnåelse i kommunene forutsetter at det utvikles et system for sammenligning og rangering av ansatte med kriterier som oppleves som rettferdig grunnlag for å kunne gjennomføre en slik vurdering. De ansatte må også vite hvilke kriterier som gjelder for differensiering av lønn. På bakgrunn at dette, må det forventes at Bodø kommune legger ned mye ressurser i å utvikle et lønnsvurderingssystem som oppfattes som legitimt og på informasjon til de ansatte om hvilke kriterier de blir vurdert i henhold til.

På bakgrunn av at det finnes forskning som viser at individuell og prestasjonsbasert -/ innsatsbasert lønn kan føre til lavere effektivitet (Kuvaas 2009), må en forvente at arbeidstakerorganisasjonene som er i mot individuell lønnfasetting argumenter med at forskning viser at individuell lønnfasetting ikke alltid har den effekt som arbeidsgiver hevder når det gjelder å øke de ansattes prestasjoner.

Med arbeidstakerorganisasjoner som har så ulikt grunnsyn i forhold til om hovedvekten skal ligge på *likelønn* eller *lønn etter innsats og resultater*, må en forvente at det i Bodø kommune er store utfordringer knyttet til å oppnå enighet mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene om en felles lønnspolitikk. Uenighet i forhold til hvilke kriterier som skal gjelde og problemer med å måle innsats og resultater, forventes å skape utfordringer i forhold til praktisering av individuell lønnfasetting basert på prestasjoner. Dette forventes å bidra til at prestasjonskriterier i liten grad blir brukt i forbindelse med lokale forhandlinger for store grupper i Bodø kommune.

Ledere vil være mer innforstått med å bli målt i forhold til resultater fordi resultatoppnåelse forventes å være en del av det å ha en lederfunksjon (Rødvei & Lien 2010). Dette skulle tilsi at det vil være mindre motstand mot innføring av individuell lønnfasetting basert på prestasjoner innenfor ledergruppen. Det må derfor forventes at Bodø kommune har tatt i bruk lederavtaler med målbare kriterier for resultatoppnåelse som grunnlag for differensiert lønnfasetting.

I forhold til de ulike lønnskapitlene forventer jeg at dette vil innebære at Bodø kommune har:

- tatt i bruk individuell lønnfasetting i stor grad i forhold til ansatte innenfor kapittel 5.
- tatt i bruk individuell lønnfasetting i noen grad i forhold til ansatte innenfor kapittel 3.
- tatt i bruk individuell lønnfasetting i liten grad når det gjelder de store ansattegruppene innenfor kapittel 4.

I hvilken grad individuell lønnfasetting er gjennomført i Bodø kommune vil være avhengig av forhold som: rekrutteringsbehov, om arbeidsgiver er positiv til behovet for lønnsdifferensiering som arbeidsgiverpolitisk og strategisk verktøy, pedagogiske ferdigheter i forhold til å skape legitimitet for strategisk begrunnet lønnsdifferensiering. Andre forhold som vil være av betydning er: grad av likelønnskultur, grad av fagforeningsmotstand mot individuelle lønnsdifferensiering, om det foreligger en lønnspolitisk plan og omforente skriftlige kriterier som grunnlag for lønnsforhandlinger, i hvilke grad det er utarbeidet kriterier for individuell lønnfasetting basert på innsats og prestasjoner, i hvilke grad lederavtaler er tatt i bruk og i hvilke grad lederavtalene inneholder målbare kriterier for resultatoppnåelse.

### **3. Forhandlingsbestemmelsene og lønnspolitisk plan**

#### **3.1 Kort om forhandlingsbestemmelsene i henhold til Hovedtariffavtalen**

Innledningsvis vil jeg starte med et kort historisk tilbakeblikk for å skissere hva som har vært den generelle utviklingen av Hovedtariffavtalens lønns- og forhandlingsbestemmelser. Før 1990 ble kommunes lønnspolitikk fastsatt gjennom sentrale forhandlinger, noe som innebar at lønn ikke var et tilgjengelig arbeidsgiverpolitisk virkemiddel for kommunene. I 1990 ble det forhandlet fram en pott som skulle avsettes til lokale forhandlinger. Forhandlingsansvaret for undervisningspersonalet (kapittel 4 C) ble overført fra staten til KS tariffområde i 2004. Ansatte i kapittel 4 er omfattet av både sentrale og lokale forhandlinger. Sentrale forhandlinger definerer minstelønns plasseringen for de ulike gruppene innenfor kapittel 4 og et prosentvis tillegg for de som ligger over minstelønns plasseringen. I tillegg avsettes en lokal pott som kommunene skal fordele gjennom lokale forhandlinger annet hvert år. Størrelsen på potten har variert noe fra år til år. I 2002 ble det åpnet for at all lønn kunne forhandles lokalt for noen stillinger. Dette gjelder stillinger innenfor kapittel 5 (akademikere) og kapittel 3 (ledere). Rådmannen og rådmannens toppledergruppe er innplassert i 3.4.1. Øvrige ledere med økonomi- personal- og fagansvar er innplassert i 3.4.2.

#### **3.2 Lønnspolitisk plan for Bodø kommune**

Lønnspolitisk plan for Bodø kommune for 2008-2011 ble vedtatt av administrasjonsutvalget 18. juni 2008. Bodø kommune har tre overordnede mål for lønnspolitikken:

1. *Bodø kommunes lønnspolitikk bidrar til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte medarbeidere og ønsket kompetanse i konkurranse med andre arbeidsgivere.*
2. *Lønnspolitikken bidrar til å skape og opprettholde motivasjon hos de ansatte.*
3. *Lønnspolitikken bidrar til at Bodø kommune har kompetente ledere med utviklingsfokus”*  
(Lønnspolitisk plan for Bodø kommune 2008 – 2011:5).

Lønnspolitisk plan omfatter alle ansatte i Bodø kommune inkludert kommunale foretak. Det framgår av planen at satsingsområder og kriterier skal rulleres hvert år med hjemmel i Hovedtariffavtalen kapittel 3, 4 og 5.

#### **3.3 Forhandlingsutvalget**

Bodø kommune har administrativt forhandlingsutvalg, som fra 2011 består av personal- og organisasjonssjef og rådgiver ved personal- og organisasjonskontoret. Personal- og organisasjonssjefen er forhandlingsleder.



### **3.4 Gjennomføring av lokale forhandlinger i Bodø kommune**

Rådmannen er innplassert i kapittel 3.4.1. Rådmannens lønn fastsettes av bystyret. Kommunaldirektører, personal- og organisasjonssjef, økonomisjef, IKT-sjef, og eiendomssjef utgjør rådmannens toppledergruppe i henhold til Hovedtariffavtalen og er innplassert i kapittel 3.4.1. Vurdering av lønn til ledere som omfattes av kapittel 3.4.1 fortas en gang i året av rådmannen. Virksomhetsledere og kontorledere er innplassert i kapittel 3.4.2. Det gjennomføres årlige forhandlinger for ansatte i kapittel 3.4.2. Bodø kommune gjennomfører ett eller flere drøftingsmøter med alle arbeidstakerorganisasjonene i forkant av forhandlingene. I drøftingsmøtene drøftes satsingsområder og kriterier for forhandlingene gjeldende år og omfatter alle lønnskapitlene med unntak av ledere i 3.4.1. Arbeidstakernes krav sendes via arbeidstakerorganisasjonene til forhandlingsutvalget innen fristen. Kravene blir sendt til de respektive lederne for vurdering. Alle virksomhetslederne får brev i forkant av lokale forhandlinger for ansatte i kapittel 4 og kapittel 5 hvor de blir bedt om å komme med innspill i forhold til hvem av deres ansatte de mener bør få tillegg i lokale forhandlinger i henhold til satsingsområder og kriterier. Det går fram av lønnspolitikk plan at *"Lønnsvurdering er en kontinuerlig prosess, og det er viktig at ledere er involvert i prosessen"* (Lønnspolitisk plan for Bodø kommune 2008-2011:7). Bodø kommune gjennomfører alle forhandlingene samlet på høsten de årene det i sentrale forhandlinger er avsatt pott til lokale forhandlinger for ansatte i kapittel 4. Forhandlinger gjennomføres for alle kapitlene i samme uke og starter med ansatte i kapittel 4, så gjennomføres forhandlinger for ansatte i kapittel 5 og til slutt forhandlinger for ansatte i kapittel 3. De årene hvor det ikke er avsatt pott til lokale forhandlinger gjennomføres lokale forhandlinger for ansatte i kapittel 3 og kapittel 5 i juni. Det gjennomføres forhandlinger med den enkelte fagforening. Det kan også gjennomføres forhandlinger med hovedsammenslutningene.

#### ***Lønnssamtale***

I henhold til Hovedtariffavtalen kapittel 3, punkt 3.2.2, kan en arbeidstaker be om lønnssamtale hvor arbeidsgiver og arbeidstaker i fellesskap diskuterer hvilke tiltak som kan iverksettes for at arbeidstaker skal oppnå bedre lønnsutvikling (Hovedtariffavtalen som går ut 30.04.12).

#### ***Bonus***

I henhold til Hovedtariffavtalen kapittel 3, punkt 3.6, kan kommunen innføre bonus for ansatte eller grupper av ansatte basert på tiltak som gir økt produktivitet/effektivitet eller økt brukerorientering (Hovedtariffavtalen som går ut 30.04.12). Bodø kommune har valgt å ikke innføre bonusordninger.

### 3.5 Lederavtaler

Lederavtaler ble innført for alle ledere i Bodø kommune i 2007. Lederavtaler i Bodø kommune er et verktøy for å iverksette vedtatte mål og strategier for den kommunale tjenesteproduksjonen. Lederavtalen viser hvilke rammebetingelser og kvalitetskrav som gjelder for ledere i Bodø kommune, og hvilke utviklingsoppgaver den enkelte leder forplikter seg til å gjennomføre. Av lederavtalen framgår det at følgende områder danner grunnlaget for ledervurdering:

- ”- *tjenestekvalitet*
- *budsjett/regnskap*
- *brukertilfredshet*
- *medarbeidertilfredshet*” (mal for lederavtaler Bodø kommune, 2007).

Lederavtalen har en del som omfatter felles resultatmål som er inndelt i: felles resultatmål for Bodø kommune, mål for virksomheten, indikator og behov for støtte. Videre har avtalen en del som beskriver organisatoriske, driftsmessige og bygningsmessige forhold som kan påvirke resultatoppnåelsen og en del som omfatter virksomhetsleders personlige utviklingsmål.

### 3.6 Forberedende lokale forhandlinger for lærere i 2002

Lærerne ble overført fra staten til KS tariffområde i 2004. I 2000 og 2002 ble det gjennomført forberedende lokale forhandlinger i henhold til Hovedtariffavtalen for staten punkt 2.3.3.2 nr. 4 mellom Bodø kommune og Utdanningsforbundet, Skolenes Landsforbund og Norsk Skolelederforbund. Forhandlingene ble gjennomført lokalt og oversendt Utdannings- og forskningsdepartementet for godkjenning i forhandlinger mellom Utdannings- og forskningsdepartementet og berørte organisasjoner. I forbindelse med forberedende lokale forhandlingene i 2002 ønsket arbeidsgiver å ha med et satsningsområde M.

”*Individuelle tillegg basert på personvurdering i henhold til kriteriene:*

- *Tar ansvar*
- *Tar initiativ*
- *Fleksibel i forhold til å ta i bruk handlingsrommet i avtaleverket og styringsdokumenter*” (Protokoll forberedende lokale forhandlinger 2002).

Det ble gitt et tilbud innenfor en ramme på kr. 300 000 av en totalramme på 3,5 millioner til et antall lærere etter innstilling fra rektor og plassstillitsvalgte ved den enkelte skole.

Når jeg har valgt å ta dette med her er det fordi det har hatt betydning for Bodø kommunes videre arbeid når det gjelder å gå i gang med individuell lønnsfastsetting innenfor store grupper av arbeidstakere med lik utdanning og hvor det fra arbeidstakerorganisasjonene er markert stor motstand mot individuell lønnsfastsetting.

## 4. Metode

Jeg vil først redegjøre for valg av forskningsdesign og beskrive hovedtilnærmingene i samfunnsvitenskapelig forskning. Videre vil jeg gjøre rede for utvalg, datainnsamling, anonymitet og hvordan data er analysert. Avslutningsvis vil jeg drøfte styrker og svakheter ved datagrunnlaget ved hjelp av begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

### 4.1 Forskningsdesign

Med bakgrunn i problemstillingen, valgte jeg kvalitativ forskningsdesign fordi jeg mener at kvalitativ forskningsdesign vil kunne gi den største innsikten i temaet. Jeg har valgt å benytte intervju fordi det er en av de mest effektive måtene å innhente kunnskap om kvalitative forhold på, skaffe seg dybdeinnsikt innenfor et felt. I følge Holme & Solvang (1996) er det forskerens forståelse eller tolking av informasjonen som står i forgrunnen innenfor kvalitativ metode. Dette gjelder for eksempel i forhold til *”talking av meningsrammer, motiver, sosiale prosesser eller sammenhenger”* (Holme & Solvang 1996:73). Kvalitativ metode har sin styrke i det å få fram totalsituasjonen. *”Slike helhetsframstillinger åpner for økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger (systemperspektivet)”* (Holme & Solvang 1996:76). Kvantitativ metode har sin styrke i at analysen er basert på data fra et stort utvalg og derfor kan gi grunnlag for å si noe statistisk om et fenomen (Silverman 2006).

I følge Silverman (2006) er intervju en forskningsmetode som er egnet til å få fram fakta men også holdninger og motiver for handlinger og som derfor gir et mer komplett bilde. Jeg har valgt å bruke strukturerte intervju fordi jeg ønsker å gi en framstilling av praktisering av lønnspolitikk i Bodø kommune hvor jeg analyserer tanker og holdninger i forhold til lokal lønnsdannelse, med spesiell fokus på individuelle lønnsvurderinger på bakgrunn av innsats og resultater, på ulike nivåer i organisasjonen. Strukturerte intervju har den fordel at intervjuer, i større grad enn ved utstrukturerte intervju, styrer tema for intervjuet i forhold til det en ønsker kartlagt. Det er viktig å være oppmerksom på at dette også gir større mulighet for intervjuer til å påvirke informantenes svar. Jeg har derfor valgt det jeg mener er åpne spørsmål. Jeg har også vært veldig bevisst på å ikke signalisere svaralternativ. I følge Byrne er kvalitative intervju spesielt egnet til å få tilgang til holdninger og verdier hos informantene. *”Open-ended and flexible questions are likely to get an more considered response than closed questions and therefore provide better access to interviewees` views, interpretation of events, understandings experiences and options”* (Byrne 2004:182). Jeg har vært opptatt av å kunne si noe om et flertall og et mindretall av informantene. Det betyr at jeg i noen grad har ønsket å bruke materialet fra

intervjuene som grunnlag for å si noe om hva som er hovedtendensen innen for de ulike deltemaene oppgaven belyser.

Brenner viser til at det da er en del ting som er viktig når det gjelder intervjusituasjonen. Dette illustreres ved:

*”In order to ensure adequacy of measurement in a data collection programme it is of primary importance to secure, as much as possible, the equivalence of the stimulus conditions in the interviews. If these are not equivalent, measurement may be biased and it may be unwarranted to group responses together for the purpose of statistic analyses.”*

(Brenner 1981:115).

## 4.2 Utvalg

Det empiriske grunnlaget i oppgaven er basert på gjennomgang av protokoller fra lokale forhandlinger i Bodø kommune i perioden 2008-2011. Protokollene omfatter ansatte innenfor kapittel 3, 4 og 5. Totalt 29 arbeidstakerorganisasjoner er en del av de lokale forhandlingene. Kompetanseforhandlingene som ble gjennomført i 2010 er holdt utenfor. I forhold til kompetanseforhandlingene er det satt opp konkrete prinsipper når det gjelder uttelling for antall studiepoeng relevant utdanning fra universitet eller høyskole. Det foreligger separate protokoller fra kompetanseforhandlingene.

Videre bygger oppgaven på intervju av totalt elleve ledere; personal- og organisasjonssjef, tre kommunaldirektører, en kontorleder og seks virksomhetsledere. De elleve lederne er organisasjonsmessig fordelt slik: en fra sentraladministrasjonen, tre fra teknisk avdeling, tre fra helse- og sosialavdelingen og fire fra avdeling for oppvekst og kultur. Jeg har også intervjuet fire hovedtillitsvalgte. Disse representerer Utdanningsforbundet, Fagforbundet, NITO og Akademikerne. Totalt består utvalget av seks kvinner og fem menn.

I mitt utvalg har jeg vært opptatt av at alle avdelingene skulle være representert. Innenfor avdelingen har jeg også vært opptatt av at de virksomhetslederne jeg intervjuet representerte de største og også ulike fagområder. Det betyr at jeg innenfor helse- og sosialavdelingen valgte å intervju en virksomhetsleder for hjemmetjenesten og en virksomhetsleder for sykehjem og innenfor avdeling for oppvekst og kultur valgte å intervju en barnehagestyrer og en rektor. Jeg har også vært opptatt av at ulike ledernivåer skulle være representert i utvalget. Målsettingen med kvalitative intervju er i følge Holme & Solvang (1996) å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for mer fullstendig forståelse for det fenomenet en studerer. Utvelgelse av informanter bør skje systematisk med grunnlag i bevisste valg og gjerne med stor variasjonsbredde i

materialet. Utvelgelsen skjedde ved at jeg tok kontakt med personal- og organisasjonssjefen og ba om navn på aktuelle ledere innenfor de ulike avdelingene som det kunne være aktuelt å kontakte i forbindelse med intervju. Hovedtillitsvalgte ble valg ut med tanke på at jeg ønsket at motpolene langs dimensjonen individuell lønnsfastsetting skulle være representert. Videre sendte jeg en e-post til aktuelle intervjukandidater hvor jeg presenterte tema for oppgaven, sa noe om hvem jeg ønsket å intervju i forhold til hvilke fagområder og hvilke nivåer i organisasjonen jeg ønsket skulle være representert. Ikke alle jeg tok kontakt med ønsket å delta. De som ikke ønsket å delta hadde ulike begrunnelser for dette.

### **4.3 Datainnsamling**

Styrken i kvalitative intervju er i følge Holme & Solvang (1996) at intervjusituasjonen ligger nært opp mot hverdagssituasjonen og hverdagssamtalen. Informanten skal i størst mulig grad styre utviklingen i intervjuet. Forskeren må likevel sikre seg at han får svar på de spørsmålene han ønsker å belyse. I forbindelse med datainnsamlingen brukte jeg strukturerte intervju. Jeg valgte strukturerte intervju fordi jeg gjennom intervjuene ønsket svar på konkrete spørsmål innenfor teamet lønnspolitikk med hovedfokus på individuell lønnsfastsetting. Jeg ønsket også at ledere på ulike nivå i Bodø kommune skulle få mange av de samme spørsmålene slik at svarene ga grunnlag for å sammenligne informasjonen fra de ulike informantene og at problemstillingen ble belyst fra ulike nivåer i kommunen.

I forkant laget jeg en intervjuguide (se vedlegg 2,3 og 4) for å sikre at jeg fikk belyst alle aktuelle tema. I utformingen av intervjuguiden var jeg opptatt av å formulere åpne spørsmål. Rekkefølgen av spørsmål varierte noe avhengig av utviklingen i dialogen mellom meg og informanten og ved behov stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å sikre at jeg hadde forstått informanten eller for å få tilleggsopplysninger.

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført i perioden mai og juni 2011, noe som innebærer at noen av intervjuene er gjennomført før lokale forhandlinger i 2011 og noen er gjennomført etter lokale forhandlinger. Det betyr at resultatet fra lokale forhandlinger i 2011 ikke var kjent for alle på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført, noe som kan ha hatt betydning for svarene. Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 minutter og 1 time. Intervjuene ble gjennomført på ledernes og de hovedtillitsvalgtes kontor eller et møterom i nærheten. I forbindelse med intervjuene var jeg bevisst i forhold til ikke å påvirke informanten i den ene eller den andre retningen. Det som nok var en større utfordring var at de som jeg intervjuet var kjent med at jeg jobber som rådgiver ved personal- og organisasjonskontoret og er medlem av lønnsteamet og

derfor sitter inne med mye kunnskap om dette fagområdet. Innledningsvis i intervjuene ba jeg derfor om at de svarte på spørsmålene som om jeg var en forsker som kom utenfra og ikke kjente til Bodø kommunes indre liv når det gjelder lokal lønnspolitikk. Dette gjorde jeg fordi jeg så en fare i at informantene ville forutsette at det var en del ting som jeg var kjent med, og som de derfor ikke så noen hensikt å bringe fram i intervjuene. Jeg ville da fått et mye mer begrenset bilde av den lokal lønnspolitikken i Bodø kommune dersom jeg skulle basere mine analyser på datainnsamling fra informantene og det er jo disse dataene som skal danne grunnlaget for å gi svar på den problemstillingen som er reist i oppgaven.

Intervjusituasjonen er i følge Holme & Solvang (1996) krevende både for forskeren og de som blir intervjuet. Forskeren må ha evne til å sette seg inn i situasjonen til den som blir intervjuet og følge opp i forhold til de problemstillingene som informanten reiser slik at man får med ting av interesse. Det er viktig at forskeren er bevisst på å ikke tvinge sin egen forståelse av situasjonen på den som intervjues. For at samtalen skal bli utvunget og samtidig gi uttrykk for informantens synspunkter, krever det at forskeren er oppmerksom i intervjusituasjonen. I intervjusituasjonen opplevde jeg at jeg informantene tok i mot meg på en positiv måte og at jeg fikk god kontakt med informantene. Det var naturlig å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde intervjusituasjonen som preget av trygghet og tillit. Jeg opplevde at informantene svarte ærlig på spørsmålene og at de ikke var opptatt av hva som var ”politisk korrekt” internt i Bodø kommune med tanke på at lederne er forpliktet overfor sine ansatte å vise lojalitet overfor lønnspolitisk plan som et arbeidsgiverpolitisk verktøy som er politisk vedtatt. Intervjuene ble tatt opp, noe som ga mulighet til å vie oppmerksomheten til samtalen og følge opp interessante tema som kom fram underveis.

#### **4.4 Anonymitet**

Før intervjuene presenterte jeg formålet med undersøkelsen, hva data skulle brukes til og hvordan data ville bli presentert i oppgaven. Videre framgikk det at deltakelse var frivillig. Ledere og hovedtillitsvalgte i Bodø kommune er resurssterke personer som er vant til å delta i ulike undersøkelser, og jeg vurderte det derfor som tilstrekkelig å innhente muntlig informert samtykke.

Den enkelte ble spurt om det var greit at intervjuet ble tatt opp og informantene ble informert om at i den grad sitat fra intervjuene ble brukt i oppgaven, vil opplysninger som kan bidra til at det er mulig å identifisere informanten bli utelatt fra sitatet. De hovedtillitsvalgte fra de ulike arbeidstakerorganisasjonene hadde ikke noe ønske om å være anonyme. Her refererer jeg derfor til de ulike arbeidstakerorganisasjonene når sitater brukes.

## 4.5 Analyse

Intensjonen med oppgaven er å kunne si noe generelt om gjennomføring av lønnspolitikk i Bodø kommune, da med spesiell fokus på individuell vurdering basert på innsats og resultater, på bakgrunn av informasjon innhentet fra et relativt lite antall informanter. Holme & Solvang (1996) viser til at analyse av kvalitative data kan gjennomføres ved å ta utgangspunkt i den helheten dataen samlet representer, velge ut visse hovedtema en vil belyse, eller en kan ta utgangspunkt i enkeltutsagn eller enkeltord og bygge opp en totalforståelse av materialet. Jeg har i min framstilling valgt å både forsøke å presentere et helhetsbilde og enkeltutsagn fordi jeg mener at det er viktig å gi en så bred framstilling av temaet som mulig på bakgrunn av det innsamlede materialet, men også ta tak i enkelte interessante utsagn som har kommet fram gjennom intervjuene for å belyse spesifikke deler av problemstillingen. Analysen baseres på å se teori og funn fra tidligere forskning opp mot funn i undersøkelsen.

Alle intervjuene ble skrevet ut i sin helhet for å kunne gi en så bred framstilling av temaet som mulig. Dette var en omfattende jobb, men ga til gjengjeld mulighet for å trekke fram konkrete utsagn fra intervjuene for belyse temaet mer i dybden. Jeg gjennomgikk det enkelte intervju med tanke på hva hver enkelt informant mener i forhold til den aktuelle problemstillingen. Dette forsøkte jeg å sette sammen til et helhetlig bilde samtidig som jeg merket meg utsagn som jeg ønsket å presentere i oppgaven mer spesifikt som illustrasjon i forhold til det store bildet eller en motvekt til det store bildet.

Intervjuguiden var utformet slik at den ga mulighet til å systematisere svarene i en matrise hvor alle informantene var representert. Intervjuguiden som ble benyttet i forbindelse med intervju av de hovedtillitsvalgte avvok så pass mye fra intervjuguiden som ble benyttet i forbindelse med intervju av lederne at det var naturlig å sette disse opp i en egen matrise. De ulike svarene fra informantene ble systematisert under hvert spørsmål slik at de samlet kunne danne et helhetlig svar på hvert spørsmål. Her så jeg på hva som var hovedtendensen men også på hva som var avvikende svar. For å kunne belyse temaet har jeg også valgt å stille spørsmål om forhold som indirekte berører den aktuelle problemstillingen.

## 4.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Oppgaven baserer seg på analyse av kvalitative data. I følge Hammersly handler reliabilitet om *"the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or by the same observer on different occasions"* (Hammersly 1992:67). Vil en informant endre sine svar dersom han ble intervjuet av en annen forsker? I intervjusituasjonen

har jeg vært opptatt av å stille åpne spørsmål. Jeg har vært bevisst i forhold til å unngå å påvirke informantenes svar. Jeg har også forsøkt å være bevisst på min rolle som forsker i egen organisasjon og spesielt vektlagt overfor informantene at det er viktig at de svarer på spørsmålene som om jeg var en forsker som kom utenfra og ikke kjenner til interne forhold i Bodø kommune.

Validitet betyr i følge Skog (2009) gyldighet. *”Vi snakker om målingers validitet, om validitet i forhold til designets følsomhet og evne til å påvise sammenhenger, om validiteten i fortolkningen av data og om validiteten til eventuelle generaliseringer av resultatene”* (Skog 2009:87). Måler de dataene som er innhentet gjennom intervjuene det vi ønsker å måle? Jeg har forsøkt å utforme spørsmål i forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguiden som jeg mener i størst mulig grad belyser problemstillingen. Jeg har vært opptatt av hva informantene har vektlagt som relevant i forhold til problemstillingen. Intervjuguiden er utformet slik at den innledningsvis favner vidt, slik at den åpner for ulike innfallsvinkler til problemstillingen fra informantene. Jeg har under hele prosessen vært opptatt av å utføre godt håndverksmessig forskningsarbeid og vektlagt å presentere en balansert framstilling på bakgrunn av empiriske funn.

Generalisering handler om i hvilken grad funn fra en undersøkelse, i dette tilfelle en casestudie som baserer seg på informasjon fra femten informanter innenfor en kommune, kan brukes til å si noe generelt om temaet. I hvilken grad er forskingsresultatet overførbart til hele populasjonen, i dette tilfellet andre kommuner? Mitt mål har ikke vært å oppnå et utvalg med statistisk representativitet, men heller gi en beskrivelse av lokal lønnspolitikk i Bodø kommune og utfordringer knyttet til gjennomføring av individuell lønnsfastsetting. I følge Mason er den eksterne validiteten i casestudier ofte vurdert å være lav. *”Moreover, even if you were able to construct an representative sample of case, the sample size would be likely to be so large as to preclude the kind of intensive analyses usually preferred in qualitative research”* (Mason 1996:91). Likevel vil jeg hevde at kommunene og kommunal lønnspolitikk har så mange fellestrekk at det vil være mulig å finne igjen mange av de utfordringene som er knyttet til gjennomføring individuell lønnsfastsetting basert på innsats og resultater i Bodø kommune også i andre kommuner.



## **5. Empiriske funn og analyse**

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra innsamlede data og forsøke å analysere disse på bakgrunn av teori og funn fra tidligere studier gjennomgått i kapittel 2. Jeg vil starte med å presentere det jeg mener er det store bildet når det gjelder hvorvidt Bodø kommune har lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan basert på individuell lønnsfastsetting. Deretter vil jeg gå inn på funn knyttet til spørsmål om hvordan ledere vurderer lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy. Videre vil jeg presentere hva ledere mener i forhold til å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger som bidrag til å rekruttere og beholde relevant kompetanse.

Forhold som informantene mener er årsak til at Bodø kommune har lyktes, eventuelt ikke lyktes, blir deretter presentert. Videre vil jeg presentere data knyttet til spørsmål som omfatter de ulike forhandlingskapitlene fordi det, med bakgrunn i teori og tidligere funn, kan forventes at Bodø kommune har lyktes ulikt i forhold til de ulike forhandlingskapitlene.

I presentasjon av data opp mot hvert forhandlingskapittel vil jeg også presentere utfordringer som har kommet fram i undersøkelsen i forhold til å ta i bruk individuell lønnsfastsetting basert på prestasjoner. Deretter vil jeg presentere hva som kom fram i intervjuene når det gjelder sentralisering eller desentralisering av lokale forhandlinger.

Til slutt vil jeg presentere data fra intervjuene i forhold til hvilke andre forhold enn lønn lederne mener påvirker egen motivasjon. Dette gjør jeg fordi det er viktig å ha fokus på også andre forhold enn lønn når det gjelder å rekruttere og beholde medarbeidere og bidra til ønsket aktivitet. Når det gjelder funn fra intervjuene med de hovedtillitsvalgte, presenteres disse i hovedsak i forhold til de samme temaene som for lederne.

### **5.1 Hovedfunn**

Et hovedfunn i undersøkelsen er at Bodø kommune i liten grad har tatt i bruk individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger. Individuell lønnsfastsetting er i størst grad tatt i bruk i forhold til ansatte innenfor kapittel 5. Individuell lønnsfastsetting er ikke tatt i bruk i forhold til ansatte innenfor kapittel 3, ledere. Når det gjelder kapittel 4, er individuell lønnsfastsetting i noen grad tatt i bruk i forhold til administrative stillinger, for ansatte i stab som sekretærer, konsulenter og saksbehandlere, men ikke tatt i bruk i forhold til de store kapittel 4 gruppene som lærere, førskolelærere, sykepleiere, hjelpepleiere, fagarbeidere og assistenter.

## **5.2 Funn fra protokoller lokale forhandlinger 2008–2011**

En gjennomgang av protokoller fra lokale forhandlinger i Bodø kommune for perioden 2008–2011, viser at Bodø kommune i liten grad har tatt i bruk individuell lønnsfastsetting.

Det har i perioden vært gjennomført lokale forhandlinger for ansatte innenfor kapittel 4 i 2008 og 2010. Det har vært gjennomført forhandlinger for ansatte innenfor kapittel 3 og kapittel 5 hvert år i perioden.

Innenfor kapittel 4 varierer tilleggene fra 0,87 prosent til 9,25 prosent i 2008 og fra 0,19 prosent til 6,1 prosent i 2010. Tillegg til de store gruppene er gitt som et generelt kronebeløp eller som funksjonstillegg til undervisningspersonalet.

Når det gjelder kapittel 5, varierer tilleggene i 2008 fra 1,65 prosent til 18,2 prosent. I 2009 fikk alle ansatte innenfor kapittel 5 et tillegg på 2 prosent. I 2010 ble det gitt tillegg fra 1,05 prosent til 15,3 prosent til ansatte innenfor kapittel 5 og i 2011 ble det gitt tillegg fra 0,76 prosent til 14,5 prosent i kapittel 5. Det framgår ikke av protokollene fra de lokale forhandlingene hva som er bakgrunn for lønnstilleggene som er gitt innenfor kapittel 5. Det er derfor ikke, ut fra protokollene, grunnlag for å si noe om i hvilken grad Bodø kommune har lykket når det gjelder å gjennomføre individuell lønnsfastsetting basert på innsats og resultater selv om protokollene viser at det er store variasjoner mellom tilleggene som er gitt.

Når det gjelder kapittel 3, 3.4.2 ledere, er det gitt tillegg fra 4,08 prosent til 11,5 prosent i 2008. I 2009 fikk alle ledere som er omfattet av kapittel 3, 3.4.2, et tillegg på 2 prosent. Tilleggene i 2009 på 2 prosent til ansatte innenfor kapittel 3 og kapittel 5 var begrunnet ut fra Bodø kommunes økonomi. I 2010 ble det gitt tillegg fra 1,69 prosent til 15,1 prosent til ledere i kapittel 3, 3.4.2, og i 2011 ble det gitt tillegg fra 1,46 prosent til 9,94 prosent i kapittel 3, 3.4.2. Lønn til ledere i kapittel 3, 3.4.2, ble alle årene gitt på bakgrunn av antall ansatte når det gjelder de store gruppene av virksomhetsledere, kriterietall når det gjelder rektorer.

## **5.3 Funn fra intervju med ledere**

I følge Rødvei & Lien (2010) er det noen viktige forutsetninger som må være til stede dersom individuell lønnsfastsetting skal bli tatt i bruk som arbeidsgiverpolitisk verktøy for å rekruttere og beholde medarbeidere. Kommunen må vurdere at det foreligger rekrutteringsutfordringer og kommunen må anerkjenne lønn som et arbeidsgiverpolitisk verktøy i forhold til å rekruttere og beholde relevant kompetanse.

Bodø kommune har forholdsvis god tilgang på arbeidskraft innenfor de store høgskolegruppene som sykepleiere, lærere, førskolelærere og barnevernpedagoger. Det samme

gjelder innenfor grupper som hjelpepleiere, helsearbeidere, barne- og ungdomsarbeidere. Når det gjelder ingeniører og arkitekter har Bodø kommune store utfordringer, både i forhold til å rekruttere og beholde ansatte i konkurranse med private aktører, men også i konkurranse med andre offentlige etater. Bodø kommune har også store utfordringer knyttet til å rekruttere håndverkere som rørleggere i konkurranse med det private næringsliv. Når det gjelder ledere, er det utfordringer knyttet til det å rekruttere fagledere som for eksempel undervisningssjef, leder for barneverntjenesten, kontorledere innenfor teknisk avdeling generelt og virksomhetsledere innenfor ulike fagområder.

Innledningsvis vil jeg starte med å presentere hva lederne svarte på spørsmålet om hvordan de vurderer lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy i forhold til å rekruttere og beholde medarbeidere. Deretter vil jeg presentere hva lederne svarte på spørsmålet om hva de mener i forhold til å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger som bidrag til å rekruttere og beholde relevant kompetanse.

### **5.3.1 Lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy for å rekruttere og beholde medarbeidere**

Alle lederne som var med i undersøkelsen mener at lønn er et viktig arbeidsgiverpolitisk verktøy i forhold til å rekruttere og beholde relevant kompetanse. Det varierer noe hvor viktig dette vurderes å være som arbeidsgiverpolitisk verktøy, slik jeg tolker funnene, i forhold til hvor store rekrutteringsutfordringer det er innenfor de ulike fagområdene.

En av topplederne sier det slik: *”Jeg tenker at lønn er et viktig verktøy i forhold til å..., spesielt i forhold til å rekruttere og det har vi sett ganske tydelig de siste par årene spesielt i forhold til rekruttering av ingeniører og ja delvis arkitekter også.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Det er kjempeviktig. For å si det slik. Vi konkurrerer. Altså, vi er avhengig av å rekruttere spisskompetanse i mye større grad enn det vi har gjort hittil i Bodø kommune og konkurransen om arbeidskraften blir bare større og større og lønn henger sammen med kompetanse.”*

### **5.3.2 Ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger**

De fleste lederne er positive til å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger, men her var det noe mer varierende synspunkter. Også her mener jeg å kunne lese ut fra svarene at ledernes vurdering i forhold til å ta i bruk individuell lønnsfastsetting som arbeidsgiverpolitisk verktøy, er sammenfallende med hvor store utfordringene er når det gjelder å rekruttere innenfor de ulike fagområdene.

En toppleder sier det slik: *”Vi ville ikke ha hatt mulighet til å rekruttere dersom vi ikke kunne ha gjort, hele tiden, individuelle lønnsvurderinger. ... Slik at hele tiden innenfor disse gruppene, så er vi nødt til å gjøre individuelle vurderinger. Det er ikke mulig å rekruttere i dag uten at du vurderer den enkelte i forbindelse med tilsettinger.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Jeg mener at det bør være individuell vurdering, at vi både må skjele til stillinger som innehar like funksjoner, at de ligger i et slags sjikt, men at det samtidig vurderes individuelt hva folk leverer... Jeg tror aldri vi kommer bort fra å se både det med gruppe og individuell vurdering sammen. Kun individuell vurdering tenker jeg også kan være skummelt.”*

En toppleder uttrykker seg gjennom intervjuet positivt i forhold til å ta i bruk individuell lønnsfastsetting, men reflekter også over at det er forbundet med en del utfordringer.

*”For å ta det litt motsatt. Dersom man er tydelig på hvilke oppgaver som skal prioriteres og medarbeider eller en leder da gjør det rimelig bra, altså oppfyller stort sett de forventningene man har til... Dersom medarbeideren/lederen da får en sterk forventning om å bli belønnet, så vil jeg tro fravær av belønning vil virke veldig negativt og kan kanskje i noen tilfeller oppleves som en slags straff. Altså, det kan virke sterkt motsatt. Dersom en skaper forventninger om lønn... Svaret må bli da at dersom man først har et system hvor man i veldig stor grad fokuserer gjennom lederavtaler og på annen måte på visse mål, og at det skal være koblet til belønning, så må det altså da følges opp.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Det er jeg i tvil om, faktisk. Altså, ideelt sett så kunne en tenke seg at man knytter opp lønn mot prestasjon målt i et resultat. Men nå er det ingen ansatt som er alene, og presterer heller ikke alene. Og det er veldig mange faktorer rundt som er med på å påvirke resultatet... Det tror jeg skal bli veldig vanskelig. Dessuten har vi jo noen erfaringer med dette. Når vi prøvde på dette innenfor lærergruppen så ble jo alle misfornøyde. De som fikk ble misfornøyde for at de fikk og de som ikke fikk.... Slik sett står jo dette med objektive og felles lønnsfastsettelse..., står jo sterkt i våre rekker. Og vi er ikke plaget med umotiverte folk. Så spørsmålet er hvor mye vi skal røre på et godt innarbeidet system.”*

Det finnes også eksempler i undersøkelsen på ledere som er skeptisk til å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger.

En virksomhetsleder sier det slik: *”Jeg er litt skeptisk til individuell avlønning. Det er fordi at... Det er selvfølgelig et gammelt argument, fordi det er en fare for at det kan bli subjektivt. Det som vi kaller for” trynefaktoren”, at det blir subjektivt. Det er jo jeg litt redd for. Og så kommer det jo an på.... Dersom vi sliter med å rekruttere folk. Det er jo en virkelighet som vi ikke er i her, så jeg vet jo egentlig veldig lite om det. Kan være et virkemiddel for å få tak i folk. Jeg ser jo den, men samtidig hvordan skal vi få ivaretatt den objektiviteten da ?”*

### **5.3.3 I hvilken grad Bodø kommune har lyktes med å følge opp lønnspolitisk plan**

Det er bred enighet i undersøkelsen om at Bodø kommune i liten grad har lyktes med følge opp i forhold til lønnspolitisk plan når det gjelder individuell lønnsfastsetting. Dette gjelder spesielt i forhold til kapittel 3 og kapittel 4.

Når det gjelder kapittel, 5 viser funn fra undersøkelsen at en har lyktes i større grad, men at det fortsatt er mulig å videreutvikle individuell lønnsfastsetting innenfor kapittel 5. Ansatte innenfor kapittel 5 får hele sin lønn fastsatt lokalt, men funn fra undersøkelsen viser at det gis et relativt høyt generelt tillegg til alle og at det er en liten del av tillegget som blir gjenstand for individuell vurdering i forhold til innsats og resultater.

En topplerer sier det slik: *”Vi har jo ikke lyktes i det hele tatt for det at..., i alle fall innenfor de områdene jeg kjenner, så er det ikke slik at det er individuell lønnsfastsetting. Vi har det som målsetting, ikke sant, men når vi forhandler så er det jo helt andre ting som....”*

En annen topplerer sier det slik: *”En del av de gruppene som er organisert i Fagforbundet blir individuelt vurdert og har vel alltid vært det. Men så har vi andre store grupper hvor det ikke har vært mulig å få til individuelle vurderinger for eksempel lærergruppen. Vi har jo individuell avlønning for eksempel på ingeniørgruppen i kapittel 5 og det har jo vært gjort hele tiden egentlig. Og der har vi jo også fagforeninger som er for det, at du skal ha en generell økning, men så skal du også ha en individuell vurdering. Jeg tenker at vi må tørre å ta mer individuelle vurderinger. Og jeg tenker at det er viktig ikke minst å få det til innenfor kapittel 3. Når det gjelder kapittel 3, så har vi ikke lyktes. Vi hadde planer om å få til en individuell vurdering innenfor helse- og sosial, virksomhetslederne der. Det har vi ikke lyktes med.”*

En annen topplerer svarer slik: *”Vi har i veldig liten grad individuell lønnsfastsettelse, vi har det. Det slår vel en del ut på nøkkelpersoner, altså gjerne nøkkelpersoner i kapittel 5.”*

En annen toppleder valgte å svare slik: *”Det er en betydelig utfordring å kunne ha, hva skal vi si, en lønnsvurdering som gjenspeiler de kriteriene som kommunen vil vektlegge. Og fordi at vi ikke har et godt system for individuell vurdering, så er det veldig vanskelig å kunne si om vi lykkes i dag mer eller mindre. Slik at det må arbeides mye mer for å kunne utforme et slikt system og finne de faktorene, de elementene vi skal vurdere etter. Tradisjonelt så er det vel slik da at vi vektlegger kriterier som stillingens funksjon, utdanning, erfaring og det er ikke tilstrekkelig for å kunne ha en god individuell vurdering av ansatte.”*

En toppleder sier det slik: *”Jeg tenker at vi er på ingen måte der vi bør være i forhold til kapittel 3 og at vi bør jobbe videre med lederavtalene og definere kriteriene som skal inn i lederavtalene. De kriteriene som er der nå er veldig vage. Og det eneste som vurderes er antakelig det kriteriet som går på økonomi. Vi har helt andre ting som vurderes. Det er kriterietall og det er størrelse på enhetene slik at vi har mye å gå på i forhold til kapittel 3 og vi bør få til individuell vurdering.”*

#### **5.3.4 Årsaker til at Bodø kommune i liten grad har lyktes med individuell lønn**

Lederne ble spurt om hva de mener er årsak til at Bodø kommune i liten grad har lyktes med å følge opp i forhold til strategien som er skissert i lønnspolitisk plan når det gjelder individuell lønnsfastsetting. Likhetskultur, fagforeningsmotstand, at Bodø kommune ikke har lagt ned nok ressurser i jobben med å utarbeide kriterier som de ansatte kan vurderes i forhold til når det gjelder individuelle vurderinger når det gjelder innsats og resultater, ble referert til som hovedårsaker. Det handler også om at det kan være behov for å sette inne ekstra innsats for å rekruttere enkelte grupper. Det at fagforeningene betrakter lønnspolitisk plan som arbeidsgivers dokument, og derfor ikke støtter opp om gjennomføringen av den politikken som er skissert i planen, ble også nevnt som en årsak til at Bodø kommune ikke har lyktes i forhold til individuell lønnsvurdering.

En toppleder forklarer det slik: *”Det har noe med tradisjon i forhold til hvordan lønnsfastsetting skjer. Det har noe med at en tilstreber veldig stor grad av likelønn og gruppebetraktninger. Det er det som gjør det. Det er egentlig ikke kultur for så store individuelle variasjoner og kombinert med at vi heller ikke har klart å få fram klare kriterier som vi har låst oss til, særlig for lederne, skal være en forutsetning, så kommer en ikke videre i forhold til individuell lønnsvurdering. Og det er også slik at lønnspolitisk plan er å betrakte fra den andre parten da i forhandlingene som arbeidsgivers dokument da.”*

Men dette med likhetskultur er ikke like framtrede i forhold til ansatte innenfor alle kapitlene. En annen toppleder svarer slik: *”Jeg tror nok at den likhetskulturen som vi har, den er nok til stede, men kanskje ikke så mye nå i forhold til kapittel 5 og kapittel 3 som det vel kanskje enda er innenfor kapittel 4-gruppen. Men når vi forbereder og sitter i lønnsforhandlingene, så er utfordringen å finne de elementene som går på innsats og prestasjon og ha tilstrekkelig informasjon og kunnskap om det på enkeltindivid som jeg ser som den store utfordringen og som vi har et for dårlig system for å ivareta.”*

En virksomhetsleder sier det slik: *”Jeg tenker vel at det handler mye om fagforeningene som ikke ønsker de lokale forhandlingene. De har vært ganske klar på at de ønsker at det skal forhandles sentralt om lønn. Det handler vel litt også om kultur i forhold til at virksomhetslederne skulle være med på å påvirke lønn i forhold til dette med innsats og kompetanse og måloppnåelse så.... Dette er ikke noe det har vært kultur for. Det er ingen som har jobbet eller tenkt på den måten slik at dette med å lage klare kriterier for hva en skal se etter og hva en skal vurdere.... Det vet jeg ikke at det har blitt gjort og da blir det for lite konkret som grunnlag for individuell lønnsvurdering.”*

Og en toppleder sier det slik: *”En av hovedgrunnene, tror jeg, det er fordi man ser på lønn som belønning og ikke som faktor til innsats. Altså, man ser bakover for å finne grunner til å sette opp lønn. Altså, en er mer opptatt av hva som er gjort enn det en faktisk skal ha gjort. Og jeg tror faktisk at dersom man skal lykkes med dette.... Jeg sier ”dersom” fordi det er jeg er meget usikker på. Jeg er veldig usikker på .... Men jeg tror at det går i stor grad på at man har ikke vært villig å si hva en ønsker å oppnå og så knytte dette opp til lønn, rett og slett. Nå er det også slik at det har noe med oppslutningen å gjøre.”*

Vider sier den samme lederen: *”Vi har vel ikke all verdens gode erfaring med å prøve å få til en individuell lønnsfastsetting i de delene av kommunen hvor det er veldig mange ansatte som har samme type utdanning.”*

### **5.3.5 Hovedtariffavtalen kapittel 4**

#### **5.3.6 Differensiert lønn i forhold til store grupper - hva må til for å lykkes ?**

Lønnspolitisk plan har som mål at lønnspolitikken skal bidra til å skape og opprettholde motivasjon hos de ansatte. Tiltak for å oppnå dette er, i henhold til lønnspolitisk plan, at det utarbeides *”objektive og forutsigbare prinsipper for å differensiere lønn”* og videre at det skal *”utvikles systemer for å kunne vekte innsats, resultater, kompetanse og ansvar.”* Med bakgrunn i dette ble lederne spurt om hva de mener må til for å lykkes med å gjennomføre en differensiert

lønn i forhold til de store kapittel 4-gruppene. Her er det ulikt syn blant lederne på hva som er mulig og hva som må gjøres for å få til differensiering av lønn. Noen mener at det er fullt mulig å få det til, men at det forutsetter at en setter seg sammen med de respektive arbeidstakerorganisasjonene og sammen utarbeider kriterier. Andre ledere mener at det er så grunnleggende motstand mot dette hos noen fagforeninger at det ikke lar seg gjennomføre.

En toppleder sier det slik: *”Først så tror jeg vi må gjøre en god jobb på kriteriesiden. Og så må vi samarbeide med fagforeningene i forhold til å prøve å bli rimelig omforent på kriteriene for det må til for at det skal kunne bli forutsigbart. Og det er utfordrende med kriterier og vi vil få masse motstand dersom vi bare setter i gang noe på arbeidsgiversiden som ikke er drøftet og diskutert og det er sann rimelig omforent.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Det er en forutsetning at man da har et system for at..., altså at leder og medarbeider hele tiden evaluerer arbeidet i forhold til de kriteriene som da skal legges til grunn og at kriterier er kjent på forhånd. En må vite hva som ligger i kvalitet, vite hva som ligger i innsats og andre slike kriterier som det er naturlig å legge til grunn.”*

En toppleder svarer slik: *”Veldig vanskelig å finne objektive, målbare kriterier som ikke går på grupper eller mindre grupper.”*

En virksomhetsleder sier det slik: *”Nei jeg vil jo tro at med å ha en slags, ikke kanskje målbare, men at vi må sikre oss at det er objektive kriterier som legges til grunn slik at vi ikke ender opp med en synsing fra arbeidsgiver. Hva innebærer en ekstra innsats for eksempel ? Man bør jo i alle fall prøve det. Se på om det er mulig å sette opp objektive kriterier. Det er jo en kjempeutfordring!”*

Det vil være krevende å gjennomføre en lønnspolitikk basert på individuelle vurderinger, både i forhold til bruk av ressurser når det gjelder å utarbeide kriterier, men også fordi det vil møte stor motstand fra arbeidstakerorganisasjonene som organiserer store grupper av ansatte innenfor kapittel 4. Bodø kommune må derfor som arbeidsgiver ha en tanke om hva man vil oppnå med individuell lønnsfastsetting. Jeg spurte derfor lederne hva de mener Bodø kommune, som arbeidsgiver, vil kunne oppnå dersom differensiert lønn gjennomføres i forhold til store grupper som for eksempel sykepleiere og lærere. Lederne har ulikt syn på hva Bodø kommune vil kunne oppnå og ledernes vurdering av dette vil naturlig nok være sammenfallende med hva de mener prinsipielt i forhold til individuell lønnsfastsetting.

En toppleder sier det slik: *”Jeg tror at dersom vi klarer å gjøre det på en god måte, så vil folk kunne bli motivet. Men det er ganske krevende å få det til på en OK måte.”*



En virksomhetsleder sier det slik: *”Jeg ser jo disse som får et lite lønnstillegg. Jeg tror det fører til økt innsats. Jeg tror det fører til større arbeids glede. Jeg så i alle fall at de som fikk det lille ved de siste forhandlingene... Det betydde veldig mye for dem og for den innsatsen de gjorde. Jeg tror ikke generelt at folk er for et samlet tillegg, ferdig med det. Det er greit nok at alle innenfor en gruppe går opp så og så mye. Jeg tror at individuell avlønning er bare sunt. Jeg tror vi trenger litt konkurranse rett og slett.”*

Og en annen virksomhetsleder slik: *”Jeg ser, for noen så skal det ikke mer enn fem tusen per år så er de fornøyd. Noen ganger skulle en tro at de har fått femti tusen. Men det er ikke beløpet. Det er det å bli sett for det de gjør og at de tross alt tar et større ansvar. Ja vet du, jeg tror det betyr noe ja og jeg tror det vil bety enda mer for den nye generasjonen vi får i arbeid nå.”*

Men det finnes også ledere i undersøkelsen som har motsatt syn på saken. En toppleder sier det slik: *”Innsatsen, tidsbruken, kranglingen, diskusjonene, drøftingene altså, vil være et slikt vanvittig tidsøde i forhold til andre faktorer som man kunne bruke tiden på for å oppnå bedre resultater. Det ville være helt meningsløst å bruke tiden på dette.”*

Arbeidstakerorganisasjonene som organiserer lærere, sykepleiere og andre store grupper har markert stor motstand mot differensiering av lønn innenfor disse gruppene. Jeg har spurt lederne hva de mener må til for å få arbeidstakereorganisasjonene med på tanken om differensierte lønnstillegg til disse gruppene. Lederne er opptatt av at arbeidstakerorganisasjonene må være med på arbeidet med å utarbeide kriterier for individuell lønnsfastsetting.

I undersøkelsen spurte jeg lederne om de mente det kan ha noen negative konsekvenser dersom arbeidsgiver ensidig bestemmer at lønnsdifferensiering skal gjennomføres, og i så fall hvilke konsekvenser de mener det vil få. Alle lederne, som er omfattet av undersøkelsen, mener at det kan få negative konsekvenser dersom arbeidsgiver ensidig bestemmer at det skal gjennomføres differensiering av lønn i forhold til store grupper innenfor kapittel 4. Lederne mener at dette kan skape uro i organisasjonen og gjøre noe med samarbeidsklimaet. Det er derfor viktig å få til individuell lønnsfastsetting i samarbeid med organisasjonene. Det er også ledere som mener at samarbeid med organisasjonene er viktig, men at Bodø kommune *“ikke kan gå glipp av...verken at noen arbeidstakere forlater oss eller at vi ikke får rekruttert nye dersom organisasjonene ikke vil være med oss på dette. Da må vi stå i det som arbeidsgiver....Vi er helt avhengig av å ha de rette folkene på jobb. Vi får oppgaver som vi er nødt til å løse og det er krav til kompetanse i de fleste jobber og dersom vi ikke får denne kompetansen kan vi ikke løse oppdraget tilfredsstillende”* (toppleder).

Andre ledere er opptatt av at dersom vi ikke får med arbeidstakerorganisasjonene, "så får vi ikke med de ansatte på dette. Det vil bli et dårlig arbeidsklima" (virksomhetsleder).

Det er knyttet en del utfordringer til lederrollen når det gjelder individuell vurdering av medarbeiderne i forhold til lønn. Jeg valgte derfor å spørre lederne om hvilke utfordringer de mener er knyttet til lederrollen når det gjelder individuell vurdering i forhold til lønn. Det lederne peker på som den største utfordringen, er å se alle ansatte. Noen ledere har store virksomheter og det kan være vanskelig å se alle ansatte når du er virksomhetsleder for en stor enhet. Lederne er også opptatt av at det er nødvendig å ha et bevisst forhold til dette med "trynefaktoren" og at det ikke alltid er de som er mest synlige som gjør den beste jobben, men at mange jobber godt men ikke er like synlige. Det er derfor viktig å ha systemer slik at disse også blir fanget opp.

En virksomhetsleder sier det slik: "Det er stort. Det er faktisk den største utfordringen. Enkelte påtar seg jo mye ekstraoppgaver mens enkelte andre ikke gjør det. Enkelte gjør en utrolig god jobb i hverdagen som ikke er synlig nesten. De er ute med pasienter og er fantasiske pleiere rett og slett, mens enkelte kan være ledere av kvalitetssirkel, kan være hygienesykepleier, ha ansvar for det. Noen har slike synlige felt og andre ikke like synlige felt. Det er sannelig ikke et lett område, å se på dette med individuell avlønning....Det å klare å se alle sammen. Jeg er veldig avhengig av at avdelingslederne gir tilbakemelding."

En toppleder sier det slik: "Jeg tror rett og slett at det er mest viktig med dette med "trynefaktoren". Hvem er det du ser og hvem er det du ikke ser ? Det er veldig mange av de du ikke ser som gjør en kjempejobb. Og ikke minst tenker jeg på...., hvordan bereder man grunnen for at det skal være lov å gjøre en god jobb ? Hvordan snakker en om det internt i egen virksomhet ?"

Et annet forhold som lederne peker på som en utfordring, er at det ikke foreligger klare kriterier for hva de skal vurdere de ansatte i forhold til og at de ansatte ikke vet hvilke kriterier de blir vurdert i forhold til.

En virksomhetsleder svarer slik: "Jeg synes det er kjempevanskelig. Da tenker jeg at dette blir veldig subjektivt. Da tenker jeg at jeg må ha litt mer retningslinjer. Hva er en ekstra innsats ? I hvor stor grad skal det være plass til det innenfor den lønnen de har ? Da må det jo være tydelige retningslinjer, så konkret som det er mulig å være. Det er vanskelig, kjempevanskelig !"

Det kom også fram i undersøkelsen at dersom lederne skal gjennomføre en vurdering av hver enkelt ansatt med tanke på individuelle tillegg, må de ikke bare kjenne de kriteriene de

ansatte skal vurderes i forhold til og se alle ansatte men de må også være motivert for å gjøre jobben og kunne stå for de prioriteringene de har gjort i etterkant.

En toppleder sier det slik: *”Virksomhetslederne må jo synes at dette er en riktig måte å gjøre det på, at de er motivert for å gjøre det, at de skaffer seg forutsetninger for å fastsette lønn.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Når alle gjør det samme mer eller mindre så er det litt unaturlig faktisk å bruke det. Man prøver å dra en logikk fra felter der prestasjon er mye mer åpenbart enn hos oss over til .... Det er ikke så åpenbart hva som er en god prestasjon fordi det er så veldig mange andre faktorer som påvirker hva det er som blir resultatet. Det andre er at... Jeg tror det sitter veldig langt inne å bedømme folk. Jeg tror at veldig mange virksomhetsledere vil være ubekvem med, på en måte, å skulle sette en karakter.”*

### **5.3.7 Hovedtariffavtalen kapittel 5**

#### **5.3.8 I hvilken grad det gjøres individuelle vurderinger ved lønn til ansatte i kapittel 5**

Lederne ble spurt om i hvilken grad det gjøres individuelle vurderinger ved lønnstillegg til ansatte i kapittel 5. Ansatte innenfor kapittel 5 får hele sin lønn fastsatt lokalt. Funn fra undersøkelsen viser at det er innenfor kapittel 5 at Bodø kommune har kommet lengst i forhold til å gjøre individuelle vurderinger ved lokale forhandlinger. Bodø kommune har i lokale forhandlinger i 2011 tatt grep i forhold til gruppen av ingeniører for å beholde denne kompetansen. Det er gjort en klar differensiering av lønnstillegg hvor de ulike lederne har gjort en grundig vurdering av hver enkelt når det gjelder innsats og resultater. Dette har ført til lønnstillegg for denne gruppen som varierer fra 3,95 prosent til 14,5 prosent.

En toppleder sier det slik: *”I kapittel 5 så har det vært forholdsvis mye individuelle vurderinger spesielt på teknisk avdeling. Og i år vil jeg jo også si at vi sånn rent strategisk har klart å gjennomføre en lønnspolitikk som vi hadde bestemt oss for i utgangspunktet gjennom å prioritere ingeniørene. Og der er det også foretatt individuelle vurderinger. Slik at.... Det er ikke slik at alle har fått likt.”*

En virksomhetsleder sier det slik: *”Delvis, men jeg synes vi ofte hemmes i forhold til at det ofte er en relativ høy generell del og liten individuell del. Så sånn sett så blir.... Jeg synes i alle fall personlig at det er alt for liten forskjell mellom største og minste. Og spesielt dersom du selv har noen som i realiteten yter lite eller ingen ting, så vil de uansett faktisk få og så vil det da være en ganske liten forskjell, sånn relativt sett i alle fall, opp til den som da gjør en kjempeinnsats.”*

Videre blir det jo interessant hva som er ledernes vurdering når det gjelder hvilke kriterier de individuelle vurderingene bygger på.

En toppleder svarer slik: *"Det har vi hatt ganske, holdt på å si, nære samtaler om i år. Og da handler det om jobbens kompleksitet og individuell vurderinger i forhold til dyktighet i stillingen."*

En annen toppleder svarer slik: *"Jeg går gjennom den listen, og så tenker jeg gjennom, hvem er det egentlig ut fra markedsvurderinger og hva som jeg oppfatter som resultatskaping, stor innsats, gode resultater, i året som har vært, bør egentlig bemerkes spesielt med tanke på lønnsøkning."*

En annen toppleder svarer slik: *"Nei, fortsatt så er vi på det nivået at vi snakker om å vurdere funksjon og utdanning og ikke så mye direkte innsats eller prestasjon i forhold til fastsatte mål. Gjelder både de i kapittel 3 og kapittel 5."*

Er det da slik at Bodø kommune er kommet så langt som lederne mener det er mulig å komme i forhold til individuelle vurderinger innenfor kapittel 5 ? Hva må eventuelt til for å oppnå mer individuell vurdering dersom vurderingen skal være basert på innsats og resultater ? Lederne som er omfattet av undersøkelsen mener at det er mulig å komme videre i forhold til individuell vurdering av ansatte innenfor kapittel 5.

En toppleder sier det slik: *"Det er mulig å videreutvikle dette med individuelle vurderingen, men det vil kreve at Bodø kommune videreutvikler kriterier for å måle innsats og prestasjoner og utvikler systemer slik at den enkelte leder har informasjon og kunnskap om det på enkeltindivid og systemer slik at den ansatte er kjent med hvilke kriterier han/hun blir målt i forhold til."*

En annen toppleder svarer slik: *"Ja, jeg tror det, men det er en forutsetning at man da har et system for at., altså at leder og medarbeider hele tiden evaluerer arbeidet i forhold til de kriteriene som da skal legges til grunn og at kriterier er kjent på forhånd. En må vite hva som ligger i kvalitet, vite hva som ligger i innsats og andre slike kriterier som det er naturlig å legge til grunn da."*

En virksomhetsleder sier det slik: *"Ja, individuell lønnsvurdering må videreutvikles. Så er det bare det at det må ned med den generelle og opp med den individuelle delen."*

Funn i undersøkelsen viser at det ikke gjennomføres systematiske lønnsamtaler eller at lønn systematisk er tema i forbindelse med medarbeidersamtaler. Det framgår også av undersøkelsen at dersom individuell lønnsfasetting skal videreutvikles innenfor kapittel 5, må

lønnsamtaler tas i bruk i større grad. Dette begrunnes ut fra to forhold. Dersom lønn skal brukes som motivasjon må lønnsvurderingen oppleves som retterferdig, noe som betinger at de ansatte vet hvilke kriterier som gjelder for å oppnå lønnstillegg. Det andre forholdet er lønn brukt som insitament for å målrette innsatsen mot kommunens overordnede mål. Av intervjuene framgår det at ledere vurderer ledere på nivået under, der hvor det ikke er store virksomhetsledergrupper som innenfor helse- og sosial avdelingen og avdeling for oppvekst og kultur. Lederer sier ikke noe om hvor den underordnede lederen skal innrette innsatsen for å oppnå høyere lønn. Lønn kan da ikke benyttes som et strategisk verktøy for å nå kommunens overordnede mål. Det kan illustreres slik:

Overordnet leder: *”Jeg gjør individuelle vurderinger. Ikke så mye nøkkelfunksjon, men mer hvordan jeg vurderer det har gått i sektoren i året som er gått. Og der har vi jo lederavtaler og de gjennomgås i medarbeidersamtaler og så følger jeg jo arbeidet i løpet av et år så jeg vet jo hva som skjer innefor de enkelte tjenestene. Jeg vurderer jo også personene, hvordan de agerer. Holder de fristerer, får de ting gjort, er de à jour med politiske vedtak, har de høvelig kontroll ut over i organisasjonen, er det økonomisk kontroll, er det slik at selve tjenesteutøvelsen anses å være tilfredsstillende ? Hvordan klarer de å ta del i felles tiltak i avdelingen? Slike ting. Det er en rekke kriterier som jeg legger til grunn for vurderingen, hvordan det er aktuelt å honorere. ”*

Underordnet leder: *Jeg har aldri snakket lønn med min leder annet enn når jeg begynte her kanskje, eller det vet jeg ikke. Og jeg har selvfølgelig heller aldri vært med i noen forhandlinger der jeg..., men jeg ser jo at jeg har hatt en bra lønnsutvikling siden jeg begynte her. Og det har jo skjedd gjennom forhandlinger og hva som har vært momenter i disse forhandlingene....Jeg har aldri fått slikt lønnsinsitament, gjør slik og slik og oppnå.... Dersom du får alle virksomhetene i balanse. Slike ting har vi aldri snakket om. Men hva som blir sagt, og hva som argumenteres når de forhandler lønnen min det har jeg ikke peiling på... Men jeg har en følelse av å bli verdsatt, for det har jeg. Det ser jeg jo... Selvfølgelig ville jeg som leder ha sett det dersom de andre lederne her fikk lønnsutvikling mens jeg ikke fikk det, eller jeg fikk dårligere eller.....”*

Hovedtariffavtalen åpner for innføring av bonus. Bonus er ikke innført i Bodø kommune, men en virksomhetsleder sier det slik i forhold til ansatte innenfor kapittel 5: *Jeg tror ingen her hadde reagert dersom en eller to her, hadde en åpent sagt at her får de en individuell bonus. Altså, det har vært en kjempeinnsats ut over det man kan forvente det siste året, får ekstra tillegg på 25000 på en måte for dette.....Altså det går på den innsatsen, ikke sant, og det en har produsert i det året som har vært.”*

Dette er et eksempel på at likhetskulturen ikke står like stekt innenfor kapittel 5 som innenfor kapittel 3 og 4.

### 5.3.9 Hovedtariffavtalen kapittel 3

#### 5.3.10 Bør ledere i Bodø kommune ha mulighet til å påvirke egen lønn ?

Et mål i lønnspolitisk plan er at lønnspolitikken bidrar til at Bodø kommune har kompetente ledere med utviklingsfokus. Strategien som er skissert i lønnspolitisk plan for å oppnå dette er at lederne har mulighet til å påvirke egen lønn. Lederne ble derfor spurt om hva de tenker i forhold til om ledere i Bodø kommune bør ha mulighet til å påvirke egen lønn. Videre er strategien som er skissert i lønnspolitisk plan at ledere skal vurderes i henhold til måloppnåelse innenfor de områdene som framgår av lederavtalen; medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet. Funnene i undersøkelsen viser at lederne mener at de i liten grad har mulighet til å påvirke egen lønn. Et flertall av de som ble intervjuet mener at ledere bør ha mulighet til å påvirke egen lønn gjennom innsats og resultater, men at det ikke foreligger systemer som gir grunnlag for en slik vurdering i dag. Lederne er dessuten opptatt av at systemer som utvikles skal oppleves rettferdig, ta hensyn til de rammebetingelser de jobber innenfor og de ulike utfordringene som hver enkelt leder har.

En toppleder sier det slik: *”Ja, det tenker jeg.... Nå kom jo jeg inn i denne organisasjon med lederavtaler og det tenker jeg at intensjonen bak lederavtalen i tillegg til å være en virksomhetsplan, hva som er oppdraget, så var det jo også meningen at den skulle være et barometer på hvorvidt du lykkes eller mislyktes i forhold til måloppnåelse og at lønn var en naturlig følge av dette. Vi ønsker fremdeles å komme dit, men vi er ikke kommet dit i Bodø kommune.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Dersom vi skal bruke lederavtalene videre, må de gjennomgå mer detaljert. Vi må konkretisere litt mer. Det står at ledere skal måles ut fra drift/økonomi, kvalitet, medarbeidertilfredshet og brukertilfredshet. Vi må på en måte fastsette klarere kriterier for hvordan det skal slå ut for den enkelte leder. “*

En virksomhetsleder sier det slik: *”Dersom det skal være individuell avlønning, så må kriteriene være klare. Kriteriene er ikke det. Lederavtalen fungerer ikke slik den skal gjøre.”*

En annen virksomhetsleder sier det slik: *”Jeg synes det er helt rett, og la oss si det slik ....Jeg begynte som leder i 2001 og da begynte allerede snakkingen om at det er dette som kommer til å skje... Dere kommer til å bli målt etter...Det blir ikke lik lønn. Dere kommer til å bli målt i forhold til hvor godt dere greier å holde budsjettet, selvfølgelig med noen indikatorer, hvor tilfreds ansatte er og hvor tilfreds brukerne er. Slik at dette har vi jo blitt drillet på i så mange år og er utålmodige nå over at det faktisk ikke har skjedd.”*

Videre sier samme virksomhetsleder: *"Jeg tror at vi som er virksomhetsledere nå, vi venter på det. Vi er så forberedt på at vi kommer til å bli målt ut fra disse kriteriene. Og jeg tenker at vi kan ikke være ledere i denne størrelsesorden.... Det er jo ekstremt mange millioner vi forvalter uten at vi skal kunne tåle å bli målt. Så det håper jeg kommer og jeg håper det blir gode og tydelige kriterier som ledersiden og våre organisasjoner igjen kan anbefale oss å godta."*

Men det finnes også eksempler på ledere som er skeptiske til individuell vurdering av ledere på bakgrunn av kriteriene som er opplistet i lederavtalen.

En toppleder sier det slik: *"Når det gjelder lederne, kan man på en måte bruke helt tydelige..., altså, der kan man være mye tydeligere på forventningene. Det kan selvfølgelig knyttes opp mot lønn som motivasjonsskilde. Men hvorvidt det er lurt, er jeg litt i tvil om.... Men selvfølgelig man kan bruke lønn, men da må det være avtalt på forhånd, både hva som skal oppnås, hvordan det skal måles og hva lønnsbonusen skal være."*

En virksomhetsleder sier det slik: *"I prinsippet så synes jeg jo at det går an, men det er jo også noen store utfordringer. Det handler faktisk om de økonomiske rammene vi jobber innenfor. Altså dette med brukertilfredshet for eksempel. Det er klart at dersom vi har en stram økonomi som bidrar til at vi for eksempel er lite folk, så kan det gå ut over brukertilfredsheten....Vi er selvstyrt og alt det der og det er jo flott, men samtidig er vi veldig bundet opp. Det er økonomien som binder fordi vi har så innmari stramme rammer. Det er jo personalet som er vår viktigste ressurs. Uten god nok bemanning så klarer vi jo ikke å skape et god nok tilbud, rett og slett. Det er en del slike ytre ting. Jeg tenker jo at så lenge økonomien er så stram som det sies at den er, så synes jeg at det nesten blir rått parti dersom lønn skal fastsettes ut fra for eksempel brukertilfredshet."*

Videre sier samme virksomhetsleder: *"Jeg forstår jo ikke helt hvordan det skal gå til for det er jo på nytt igjen dette med at det skal være objektive kriterier som ligger til grunn.... Der er jo fare for at det kan bli subjektive forhold som bli lagt til grunn.... Jeg har vel alltid ment at det må være noen klare objektive kriterier som ligger til grunn selv om det gjelder meg som leder."*

Men samtidig er denne lederen ikke fremmed for at kriteriene som Bodø kommune i dag legger til grunn for å fastsette lønn til ledere, der ledere lønnes i henhold til størrelse på virksomheten, ikke er helt rettferdig. *"Vi burde kanskje få noe uttelling for erfaringen. Det får vi ikke. Vi er direkteplassert. Du kan si dersom jeg slutter og det kommer en ny virksomhetsleder på 30 år, som kanskje har to års ledererfaring, så går han/hun direkte inn på min lønn. På den måten vises det ikke noe sted at min erfaring er viktig...."*

*Jeg tror jo at jeg har noe med meg som en uten ledererfaring ikke har med seg. Det er jeg ganske sikker på. Dette er noe som kan settes opp helt sånn objektivt. Jeg ser ikke at Bodø kommune verdsetter min erfaring. Det ser jeg ikke noen steder. Jeg ser heller ikke at jeg får noen ekstra godtgjøring dersom jeg påtar meg ekstraoppgaver.”*

### **5.3.11 Hvordan lønn i henhold til måloppnåelse påvirker innsats og hva som får fokus**

Dersom Bodø kommune skal gjennomføre differensiert lønn for ledere på bakgrunn av innsats og resultater, må det være fordi man mener at man vil oppnå noe med dette. I følge lønnspolitisk plan er tanken at lønn kan brukes strategisk i forhold til å nå Bodø kommunes overordnede mål, gjennom å påvirke hva lederne har fokus på. Lederne ble spurt om hva de mente i forhold til om differensiering av lønn, på bakgrunn av en vurdering av måloppnåelse knyttet til lederavtalen, vil påvirke virksomhetsledernes innsats og hva som får fokus. Her viser funn fra undersøkelsen at lederne har ulike meninger i forhold dette. Noen mener at det vil føre til endringer i forhold til hva de har fokus på, mens andre mener at de allerede har fokus på det som er hovedområdene i lederavtalen; medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet.

En virksomhetsleder sier det slik: *”Der er jeg litt usikker. Jeg har tenkt, for min egen del, om jeg hadde gjort noe annerledes dersom jeg hadde visst at til neste år.... men jeg kan ikke si at jeg ville gjort noe annerledes. Og jeg tenker at det er veldig få som vil gjøre noe annerledes, for jeg tror vi er utrolig samvittighetsfulle og hardt arbeidende folk som orker å stå i dette over så mange år som mange av oss har gjort. De er store fokusområdene er jo personal, brukere og økonomi og det er det vi vil bli målt etter.”*

En topplerer sier det slik: *”Ja, jeg tror faktisk at det kan ha noen holdningsmessige konsekvenser i forhold til å finne alternative løsninger for hvordan man skal løse oppdraget.”*

En annen topplerer sier det slik: *”Dersom det er slik at vi klargjør hva det de blir målt på, så vil det nok føre til en dreining, at virksomhetslederne blir veldig obs på dette. Dersom det for eksempel blir slik at både bruker- og medarbeiderundersøkelser slår ut, så vil virksomhetslederne nok dreie fokus og være mer oppmerksom på disse områdene. Lederavtalen vil kunne bli et styringsverktøy.”*

En viktig forutsetning for å kunne gjennomføre individuell lønnsvurdering innenfor ledergruppen, er at nivået over har tilstrekkelig grunnlag for å gjøre en slik vurdering. Jeg spurte derfor lederne om deres vurdering av om det vil være mulig for ledernivået over å ha tilstrekkelig grunnlag for å vurdere virksomhetslederne i henhold til måloppnåelse knyttet til lederavtalen på områdene: medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet.



Her viser funn i undersøkelsen at Bodø kommune ikke er kommet langt nok i forhold til å utvikle kriterier for å vurdere ledere i henhold til måloppnåelse knyttet til lederavtalen på disse områdene. I henhold til lønnspolitisk plan skulle det utarbeides en mal for hvordan kriterier måles og vektlegges. Dette skulle vært fult operativt i 2009. Dette arbeidet er ikke gjort.

En toppleder sier det slik: *”Så langt som vi er kommet i utviklingen av lederavtalene, så ser jeg jo at vi mangler gode, skal vi si realiske mål, altså konkretisering av oppgaver, konkretisering av hva slags måloppnåelse som skal være.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Nei, ikke per i dag. For dårlige systemer for å sjekke det ut. Du kan ha en formening og en tro om det, men du må jo nesten sjekke det ut. Ikke sant, slik som medarbeidertilfredshet... Det kan jo ikke ledernivået over vite. Vi har ikke hatt noen medarbeiderundersøkelser på lenge, brukertilfredshet kan til en viss grad lese ut fra elevundersøkelser, men ikke nødvendigvis... Budsjettet er jo greit å se på, resultater er jo greit ut fra nasjonale prøver og eksamensresultater, men dersom det skal bety noe i forhold til personalet og deres tilfredshet, så tror jeg ikke per i dag.... Verktøyene er nok ikke der, nei.”*

### **5.3.12 Årsaker til at Bodø kommune ikke har lyktes med å differensiere lønn til ledere**

Det som oftest kommer fram i undersøkelsen er at det ikke er utviklet målekriterier for å måle måloppnåelse knyttet til de områdene som er omfattet av lederavtalen. Et annet forhold som ofte blir pekt på som årsak til at Bodø kommune ikke har lyktes, er at fagforeningene som organiserer de store gruppene av ledere er i mot individuell lønnsfastsetting for ledere.

En toppleder sier det slik: *”Fordi vi ikke har lagt nok energi i å utvikle lederavtalene. Og det ene er jo at arbeidsgiversiden har grundige refleksjoner og diskusjoner og valg i forhold til hva er kloke kriterier å ha i forhold til hvor er det vi som kommune skal, hvilke mål er det vi skal oppnå ? Og de bør jo gjenspeiles i lederavtalene. Og så er jo steget etterpå, når vi har gjort en tilstrekkelig jobb på arbeidsgiversiden, så må vi trekke inn fagforeningene. Og så er det utopi å tro at vi skal være totalt enig, men sånn rimelig omforent om at dette er mulig å gå for, det tror jeg vi kan bli.”*

En annen toppleder sier det slik: *”Hovedårsaken er det som står i lønnspolitikk plan at vi skal gjøre en jobb før vi kan forhandle, og den jobben er ikke gjort. Jeg tror det handler litt om kultur, litt kanskje om vilje, evne til å gjøre det for du må ta et skitt og så må du begynne et sted.... Du må for det første være innstilt på å ta den diskusjonen som kommer og gi avkall på kanskje en form for enighet som en har hatt.”*

Dersom man tenker lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy for å rekruttere og beholde arbeidstakere, vil det være et viktig å finne ut om lederne mener det vil være mer attraktivt å være virksomhetsleder dersom lønn også baseres på innsats og resultater. Et flertall av lederne som er omfattet av undersøkelsen mener at det vil være mer attraktivt å være leder dersom lønn også baseres på innsats og resultater. Dette begrunner de ut fra at det å få uttelling når det gjelder lønn vil være en anerkjennelse i forhold til at det betyr noe at de som ledere gjør en god jobb.

En toppleder sier det slik: *"Ja, det kan jeg ikke skjønne noe annet enn... Jeg tenker at det må være demotiverende å være en leder som gjør det kjempebra på økonomisiden, som har et personale som er superforføyd, som leverer kjempegode tjenester, som har veldig god kontakt og gode tilbakemeldinger fra brukere og så, holdt på å si, mottar du akkurat samme lønn som en som nesten ikke bryr seg om det."*

En annen toppleder sier det slik: *"Ja det tror, jeg. Denne gulroten, den virker på andre folk i arbeidslivet og det tro jeg vil virke på virksomhetslederne også, rett og slett."*

En virksomhetsleder sier det slik: *"Jeg mener at en skal ha lønn for den innsatsen en gjør. Jeg tenker på...Jeg synes ikke det er rettferdig slik det er nå. Skal ikke si at noe hviler på lauvbærerne, men det er i alle fall forskjell tror jeg på innsatsen og forskjell på både omdømmebyggingen..... Det kan bli slik at du kan få ledere som sier at jeg skal i alle fall ikke yte noe mer for jeg får ikke uttelling."*

En annen virksomhetsleder sier det slik: *"Ja, nå så mange år som jeg har vært leder, ja jeg kjenner jeg er litt ute etter den anerkjennelsen. Det er noe med at jeg i så mange år vært forberedt på at det kommer og så kommer det ikke."*

Ikke alle lederne mener at det vil være mer attraktivt.

En toppleder sier det slik: *"Forskjellig. For noen så tror jeg at dette vil virke motiverende, for andre så vil det være et stressmoment. Det kommer litt an på person, hvordan man er. "*

En virksomhetsleder sier det lik: *"Nei, jeg mener jo at gjør du en god jobb, så bør det vises igjen på lønna også. Men det går på dette med om det blir mer attraktivt. Det vet jeg ikke. Jeg tror altså sånn... slik jeg føler det selv... Dersom du stiller opp som leder og har lyst til å gjøre det så er det fordi du vil gjøre..., altså er motivet og ønsker å gjøre en god innsats der. Og for mange kan det å være leder være på en måte en motivasjonsfaktor i seg selv."*

Vider har jeg spurt lederne hvilke utfordringer de mener er knyttet til lederrollen i forhold til individuell vurdering av ledernivået under. Ledene trakk fram at det er viktig å være tett på

lederne for å kunne gjøre en rettferdig vurdering. Andre mente at det er knyttet utfordringer til å være bevisst på at det er vanskelig å få et helhetlig bilde av den enkelte virksomhetsleder.

En toppleder sier det slik: *"Dette med å være tett på slik at du er i stand til å vurdere, vil være viktig. Det krever noe av ledernivået over, for at de skal kunne vurdere nivået under seg, for at de skal være i stand til å vurdere på en rettferdig og akseptabel måte."*

En annen toppleder sier det slik: *"Det handler om at man ser ikke hele. Det er jo en slags nøkkelhullkikking. Og det er greit å vurdere rene resultater, framgang, tilbakegang, også innsats, bidrag til det kollektive. Da er det på en måte nokså enkelt, men så kommer du på det med fornøydhet og slike ting og hva slags informasjon er det ledernivået over sitter på der ? Jeg ser jo bare inn i et bitte lite nøkkelhull. Det er jo klart, ikke det totale bildet....Det er klart det er vanskelig. Det som er vanskelig er ikke å bedømme dette på en slags skala, men det som er vanskelig er å være tydelig på hvilke kriterier du vurderer på og hva slag kunnskap du bedømmer på. "*

En annen toppleder sier det slik: *Det må være en form for enighet og særlig når en går inn og skal vurdere grupper..... Dersom det er slik at de skal ha differensiert lønn ut fra hvordan de fyller lederrollen, så må vi ha en gjennomgang og grundig drøfting med de som skal fastsette dette.... Vi må agere litt likt og ha litt like kriterier selv om de ikke er kvantifiserbar, og det må gjelde på tvers av kommunen."*

Er det slik at det å få lønnstillegg på bakgrunn av måloppnåelse i henhold til lederavtalen vil kunne påvirke ledernes motivasjon i jobben ? Et flertall av topplederne som var omfattet av undersøkelsen, mente at det å få lønnstillegg fastsatt på bakgrunn av måloppnåelse knyttet til lederavtalen vil kunne påvirke egen motivasjon i jobben.

En toppleder sier det slik: *"Ja, det synes jeg jo absolutt.... Det å få honnør gjennom lønnsøkning for å gjøre en god jobb, det er motiverende. Selv om det er mye mer enn lønn som betyr noe."*

En annen toppleder sier det slik: *"Ja det tror jeg. Det vil være en stimulans dersom du konkret vurderes i forhold til oppnådde resultater. Så et godt system for det, og ha gode tydelige kriterier, det vil stimulere til både innsats og.... Det motiverer i stor grad."*

En annen toppleder sier det slik: *Nei, for det er helt andre saker som motiverer meg, men det er greit..... Dersom arbeidsgiver ville at jeg skulle ha fokus på noe jeg ikke er så veldig motivert for, så er det klart at det kunne øke motivasjonen."*

En virksomhetsleder sier det slik: *"Det bør være et system for å legge inn et tillegg, enten en gang dersom det er et arbeidstykke som begynner da og slutter da eller dersom en har tilleggsoppgaver som er faste. Det er jo målbart. Det er jo objektivt, men jeg er mye mer skeptisk når det skal være med i vurderingen disse kriteriene som ligger i lederavtalen."*

En annen virksomhetsleder sier det slik: *"Det ville i alle fall bli mer spennende... Det vil kanskje appellere litt forskjellig til oss, det tror jeg. Men jeg tror nok at det vil gi oss en mer aktiv rolle i å utforme og kreve hvordan var arbeidsdag skal være, hva våre arbeidsoppgaver skal være.....Kanskje vi må lære oss i større grad å sette bort en del arbeid som vi ikke selv trenger å gjøre og få større fokus på den faglige rollen og personallederrollen?"*

### **5.3.13 Andre forhold enn lønn som lederne mener påvirker deres motivasjon i jobben**

Bodø kommune er ikke lønnsledende når det gjelder lederlønn. Hva er det likevel som gjør at lederne har valgt å jobbe i Bodø kommune ? Her er det vanskelig å si noe entydig om funnene i undersøkelsen, men det er noen ting som flere ledere mener er viktig for egen motivasjon. Dette gjelder forhold som; utfordrende arbeidsoppgaver, det å vite at du gjør noe som er viktig, det å kunne ha en selvstendig jobb med stor grad av frihet, det å være leder for en gjeng som leder ser er glad i jobben sin. Arbeidsmiljøet er også viktig.

En toppleder sier det slik: *"Det er i hvilken grad jeg har frihet til å gjøre jobben min, i hvilken grad jeg har utfordrende arbeidsoppgaver, i hvilken grad jeg jobber i et trivelig arbeidsmiljø, har gode medarbeidere betyr veldig mye for meg. Og så at jeg har en leder som ser hva vi leverer."*

En annen toppleder sier det slik: *"Jeg er grunnmotivert. Jeg er motivert, for det meste. Det er ikke noe spesielt, men... og så er det at jeg har en fantastisk jobb og frihet til å utforme den jobben selv og være med å påvirke både innholdet i den..., selvfølgelig det å ha lederansvar. Det er det som motiverer, helt opplagt. Det er ikke slik at en går etter pengene, en går etter oppgavene, hvilke oppgaver en får og hvor interessante de er."*

En virksomhetsleder sier det slik:

*"Ja, altså det er jo spennende arbeidsoppgaver, det at du føler at du på en måte får støtte og ros for det og gode tilbakemeldinger. Godt arbeidsmiljø, gøy og møte medarbeidere og andre ansatte. Og det at du føler at du gjør noe viktig eller ... vet at du gjør noe som er viktig."*

### 5.3.14 Ledernes vurdering av sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger

Lederne ble spurt om hva de mener om sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger på avdelings eller virksomhetsnivå. Lederne er delt i synet på om forhandlingene bør være sentralisert eller desentralisert på avdelingsnivå. Ingen av lederne mente at det vil være fordeler knyttet til å desentralisere forhandlingene til virksomhetsnivå. Når det gjelder sentraliserte forhandlinger eller forhandlinger på avdelingsnivå, er det argumenter for begge modellene. En desentralisert modell gir nærhet til beslutningene og grunnlag for en bedre vurdering av hver enkelt ansatt eller leder. Muligheten for å bruke lønn som strategisk virkemiddel i forhold til å rette fokus mot grupper som det er behov for å sette inn en ekstra innsats i forhold til, i forbindelse med det å rekruttere og beholde, reduseres. Et annet forhold er at sentraliserte forhandlinger gir mulighet til å vurdere grupper av ansatte i forhold til hverandre slik det ikke oppstår utilsiktede skjevheter mellom sammenlignbare grupper.

En toppleder sier det slik: *"Jeg tenker at da forsvinner muligheten til å jobbe veldig strategisk med lønn som virkemiddel. Mens det du får vil være mer nærhet i beslutningene og at kanskje vurderingen og beslutningene på akkurat den enkelte vil kunne bli bedre. Men i valget...Jeg tror vi bør ha en kombinasjon, altså at lederne ute på virksomhetene er mer aktive enn i dag og at vi har mye bedre kontakt i forkant av lønnsforhandlingene. Men jeg tror at dersom man skal klare å ha lønn som et strategisk virkemiddel, så må det ligge sentralt."*

En annen toppleder sier det slik: *"Jeg mener at forhandlingene bør være desentralisert, men jeg innser at det kan være noen store problemer knyttet til det. Og det ene er jo at fortsatt så er det jo et ønske at man skal se lønnspolitikken samlet for hele kommunen."*

Videre sier den samme toppleden: *"I dag er det er problematisk å få god nok informasjon om den enkelte medarbeider fram til forhandlingsbordet. Og det tror jeg egentlig har med at det forarbeidet som må gjøres i forhold til de kriteierne som vi snakker om, og som ikke er der i dag tydelig nok. Når vi nå får et slikt system som er godt innarbeidet, så tror jeg nok at det vil være lettere å kunne gjennomføre desentralisert. Men da må vi vite at det skjer innenfor de fastsatte rammer."*

En virksomhetsleder sier det slik: *"Jeg synes at det egentlig er bekvemt at det er sentralisert. Altså, fordi jeg tror jo at dersom en skal oppnå det en ønsker blant annet med utjevning av forskjeller. Jeg mener jo at det skal være en individuell lønnsfastsetting av for eksempel virksomhetslederne, men forskjellen må ikke bli for stor både mellom rektorer og virksomhetsledere og heller ikke mellom avdelingene."*

## 5.4 Funn fra intervju med hovedtillitsvalgte

### 5.4.1 Hovedtillitsvalgtes vurdering av individuell lønnsfastsetting

Utdanningsforbundet og Fagforbundet ønsker at all lønnsdannelse skal skje sentralt. De er prinsipielt i mot lokale forhandlinger og individuell lønnsfastsetting.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”Å bruke lønn som motivasjon, det er tull. Det er antimotivasjon. Og det vet alle som har i alle fall litt innsikt i forskning på belønningssystemer, at det virker mot sin hensikt.”*

NITO og Akademikerne er for at all lønn skal fastsettes lokalt og for individuell lønnsfastsetting. NITO har derfor i hovedsak medlemmer innenfor kapittel 3 og kapittel 5. Akademikerne har alle sine medlemmer innenfor kapittel 3 og kapittel 5.

Hovedtillitsvalgt for NITO svarte slik på spørsmål om hva NITO mener om individuell lønnsfastsetting: *”Det har jo vært NITO sin politikk å få gjennomført lokal lønnsdannelse som prinsipp. Det har vært NITO sitt mål og Akademikerne i kommunene sitt ønske for at akkurat arbeidsgiver skal få den muligheten til å bruke lønn som virkemiddel for å skaffe de folkene de trenger. Og vi ser jo det på lønnsutviklingen til ingeniørene, etter at kapittel 5 kom inn, at vi har hatt en markant økning i forhold til tidligere. Vi ser jo at det fungerer for vår del.”*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne svarte slik: *”Det synes jo vi er kjempeviktig, og at lønn er et viktig virkemiddel for å få den mest kompetente arbeidskraften.”*

Også når det gjelder om det er mulig å tenke seg en lønnspolitikk som er mer basert på individuelle vurderinger av kriterier som innsats og resultater, er organisasjonene naturlig nok delt. Dette har bakgrunn i ulik lønnspolitisk forankring når det gjelder *likelønn* eller *lønn etter innsats*. NITO og Akademikerne er likevel opptatt av at selv om det skal være individuell vurdering, skal det være et system som gjør at den ansatte forstår hvorfor han/hun ikke når opp når det gjelder lønn. Det må være en tett dialog mellom leder og den ansatte i forhold til forventninger og evaluering av resultat.

Hovedtillitsvalgt for NITO sier det slik: *”Bodø kommune som arbeidsgiver har en del ugjort enda. Det å få det til å fungere, å gjennomføre lønnsamtaler, at lederne er ærlige og våger å være voksen og snakke med sin ansatte og si at, i forhold til det som er forventet av deg og din stilling så synes ikke vi at du har levert, og så tar man opp en diskusjon og så finner man kanskje ut hvorfor det er slik. Noen ganger kommer den ansatte kanskje ikke videre med det, men jeg synes i alle fall at det bør være en åpen dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.”*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne sier det slik: *”Ja, det vil være i tråd med Akademikernes politikk.... Det må jo være objektive mål, det må jo være målbart når man skal bruke individuelle prestasjoner. Ikke som en type karakterskala, men at den ansatte skal kunne kjenner seg igjen i den begrunnelsen som blir gitt, kanskje for å ikke få økt lønn... Dersom man skal stimulere til økt innsats gjennom økt lønn, så må det være et system som virker rettferdig da.”*

## **5.4.2 Hovedtariffavtalen kapittel 5**

### **5.4.3 I hvilken grad det gjøres individuelle vurderinger av lønn til ansatte i kapittel 5**

Det er i hovedsak NITO og Akademikerne som har medlemmer innenfor kapittel 5. Fagforbundet og Utdanningsforbundet har også noen medlemmer innenfor kapittel 5. Bodø kommune har lykket i større grad med individuell lønnsfasting for ansatte innenfor kapittel 5 enn for ansatte innenfor kapittel 3 og kapittel 4.

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet sier det slik: *”Ja, jeg oppfatter vel egentlig at arbeidsgiver er tro mot lønnspolitisk plan som deres verktøy, så jeg oppfatter det som redelig, tenker jeg. Men samtidig tror jeg at innenfor kapittel 5, så er det mer legitimt med individuell avlønning enn det er i de andre kapitlene.”*

NITO og Akademikerne har litt ulikt syn på hva som ble lagt til grunn i de lokale forhandlingene når det gjelder ansatte innenfor kapittel 5.

Hovedtillitsvalgt for NITO sier det slik: *”Det var bare individuelle vurderinger. Nå i vår på kapittel 5 er det bare gitt individuelle vurderinger på hele medlemsmassen, ikke et generelt løft på alle sammen, men snittet... Du kan regne deg fram til å se at det er et generelt løft på alle. Slik at de som ligger lavest, de ligger kanskje i overkant av det som ble gitt ved sentrale forhandlinger i kapittel 4. Det er helt klart at Bodø kommune har tatt ansvar som arbeidsgiver og det ansvar de har for å fastsette lønn.”*

Hovedtillitsvalgt fra Akademikerne sier det slik: *”Jeg vil jo påstå at det var en grad av individuell vurdering, men at arbeidsgiver kanskje la større vekt på utjevning enn på det at de som allerede har høy lønn skulle få høyere lønn.”*

Bodø kommune har store utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde ingeniører. Ingeniører var derfor et satsingsområde ved lokale forhandlingene i 2011. Lønnstilleggene til ingeniører organisert i NITO varierer fra 3,95 prosent til 14,5 i årets lokale forhandlinger.

Hovedtillitsvalgt for NITO sier det slik i forhold til at det er så store forskjeller når det gjelder tillegget som er gitt: *”Så er det er helt tydelig at arbeidsgiver tar mye større ansvar selv for å fastsette lønna. Det kan være fordi vi forhandler mye på kapittel 5 og kapittel 3. De tar mer ansvar enn de har gjort før, for det er arbeidsgiver som skal fastsette lønna. Men vi har likevel rom for å forhandle føler jeg. Vi har reel mulighet til å forhandle, men i prinsippet er det Bodø kommune som arbeidsgiver som fastsetter lønnen og det ser vi at de gjør en seriøs god jobb på i mye større grad enn de har gjort tidligere.”*

Hovedtillitsvalgt for NITO mener at differensiert lønnsfastsetting har vært en forutsetning for at Bodø kommune har kunnet løfte hele gruppen av ingeniører og sier videre: *”Dersom vi hadde er slikt syn, at vi nekter slik avlønning, alle skal ha likt osv., så hadde vi lagt bånd på arbeidsgiver, Bodø kommune, slik at de ikke hadde mulighet til å skaffe seg folk. Slik at på denne måten,.. De hadde ikke klart å gjøre dette lønnsloftet på denne sektoren dersom de ikke hadde hatt den muligheten. Da måtte de ha løftet alle sammen, kanskje løftet alle sammen 14 prosent i lønn. Det hadde ikke vi tålt, verken arbeidsgiver eller vi som arbeidstakerorganisasjon for da ville vi fått så mye misnøye fra andre som egentlig ikke forstår hvorfor.”*

Når det gjelder hvilke kriterier vurderingene bygger på, mener NITO at det i hovedsak er to forhold som er vurdert. Det ene er resultat og det andre er hvor viktig det er å beholde den enkelte.

Hovedtillitsvalgt for NITO sier det slik: *”Det er åpenbart. Det ser ut som at hver enkelt leder i de respektive avdelingene har kunnskap om sine ansatte og hvordan de leverer og hvor viktige de er å beholde, og så er det satt en prislapp på dem. Denne har jeg ikke råd å miste og dersom han sluttet, så får vi et kjempeproblem. Det er gjort en individuell vurdering på arbeidsgiversiden, helt klart.”*

De hovedtillitsvalgte ble spurt om det er mulig å oppnå større grad av individuell vurdering innenfor kapittel 5. I følge hovedtillitsvalgt for NITO og Akademikerne er det mulig å oppnå større grad av individuelle vurdering også innenfor kapittel 5, men det krever at individuell lønnsfastsetting blir fulgt opp gjennom lønnsamtaler med den ansatte.

Hovedtillitsvalgt for NITO sier det slik: *”Jeg tror det er mulig, men det krever at arbeidsgiver følger opp dette med lønnsamtaler med den enkelte ansatte, at de jobber aktivt med det slik at hver enkelt ansatt vet hva som er deres oppgaver og vet hva som forventes av dem og at de vet hva de ikke leverer. Altså, dersom de ikke får en akseptabel lønnsutvikling i forhold til deres oppgaver, så må de gjøres kjent med hvorfor, slik at de får mulighet til å gjøre noe med det.”*



#### **5.4.4 Årsaker til at Bodø kommune i liten grad har lyktes med individuell lønn**

De hovedtillitsvalgte ble spurt om hva de mener er årsaken til at Bodø kommune i liten grad har lyktes når det gjelder individuell lønnsfastsetting innenfor kapittel 3 og kapittel 4. De mener at det i hovedsak er to forhold som gjør at Bodø kommune i liten grad har lyktes når det gjelder individuell lønnsfastsetting. Det ene er at det ikke er lagt ned nok ressurser i å utarbeide kriterier som skal danne grunnlag for individuell lønnsfastsetting, og det andre er at arbeidstakerorganisasjonene som representerer store grupper innenfor kapittel 3 og kapittel 4 har markert stor motstand mot individuell lønnsfastsetting.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: ” *Det tror jeg er fordi at....; todelt. På arbeidsgiversiden så har de ikke klart å få til de instrumentene som skal til. Det heter seg jo i planen at det skal utarbeideres et system som gjør at du har mulighet til å gi lønnen på den måten. Og på den andre siden at en del arbeidstakerorganisasjonene har motarbeidet det så godt de kunne, inkludert Utdanningsforbundet, fordi de er uenig i politikken. Det tror jeg faktisk er hovedgrunnen til det.* ”

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet sier det slik: ” *For det første tror jeg at det handler om innflytelsen til ”fagrøysla”. Et annet aspekt er at jeg tror nok at arbeidsgiver ser at det skaper noen forskjeller som kanskje ikke nødvendigvis er tilsiktet. Og da spesielt kanskje i forhold til kapittel 4. Jeg ser jo også at det vil være forskjell på kapittel 4 og kapittel 3 og 5 for eksempel. Og kanskje spesielt kapittel 4 og kapittel 5. Kapittel 3 handler jo om lederne og der har man også at man egentlig sammenligner seg med hverandre.* ”

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne er opptatt av at det eksisterer en likhetskultur og sier det slik: ” *Generelt så er jo det sikkert utfordrende. Jeg tror ikke denne organisasjonen har vært vant til å tenke slik. Det er litt nybrottsarbeid i kommunenorge, det å skulle fremheves på grunn av arbeidsinnsats, for å sette det litt på spissen.* ”

#### **5.4.5 Mulighet for enighet mellom partene om objektive kriterier**

Av lønnspolitikk plan framgår det når det gjelder delmål 2, som omfatter ansatte innenfor kapittel 4, at lønnspolitikken skal bidra til å skape og opprettholde motivasjon hos de ansatte. Tiltaket for å oppnå dette er at det skal utarbeides objektive og forutsigbare prinsipper for å differensiere lønn og at det skal utvikles systemer for å kunne måle og vekte innsats, resultater, kompetanse og ansvar. De hovedtillitsvalgte ble spurt om det er mulig for partene å bli enige om objektive kriterier.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”Innsats vurderer vi ikke som et objektivt kriterium....Men objektive og forutsigbare kriterier. Det er det jo fullt mulig å bli enige om. Og forutsigbare er jo nøkkelordet for da har folk mulighet til å innrette seg etter hva som skal til for å oppnå høyere lønn. Men vi kan jo ikke en gang bli enige om hva som er objektive kriterier, så der sliter vi jo. Men forutsigbart, det betyr blant annet at dersom den lønnspolitiske planen som vi har, med de satsingsområdene som står.... Dersom det hadde vært enighet om de på arbeidstaker og arbeidsgiversiden, så hadde det vært forutsigbart. Vi sitter jo nå 2011 og baserer oss... eller arbeidsgiver baser seg enda på det som ble nedfelt i 2008 og det er jo forutsigbart. Og det er jo en bra ting. Det er bra med lønnspolitisk plan dersom det hadde vært en felles lønnspolitisk plan som hadde som målsetting at man skulle være enig om lønnspolitikken.”*

#### **5.4.6 utfordringer knyttet til lederrollen ved individuell vurdering av medarbeidere**

Arbeidstakerorganisasjonene mener at den største utfordringen knyttet til individuell lønnsfastsetting er å se den enkelte.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”Ja, du må jo ha noen som ser den enkelte først og fremst. Slik som det fungerer i dag så ser jeg ikke noen steder i kommunen, med unntak av små enheter, stort sett med kontorarbeid, at du kan følge med på hvilket arbeid som blir gjort. På de store enhetene, på et sykehjem eller en skole, er det snakk om mange tiltalls, fra 20 -30 til opp til 100 og over 100 ansatte, så ser jeg ikke noen mulighet til å gjøre det i det hele tatt. ”*

Videre er det slik i følge Utdanningsforbundet at rektorene ikke ønsker individuell lønnsfastsetting for lærerne, noe hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet mener er begrunnet ut fra to forhold:

*”Noen tror jeg kunne vært interessert i å ta i bruk et slikt system, men ser at de ikke har overskudd og kapasitet og andre er i mot systemet. Det er jo tidligere lærere. De sitter jo i samme forbund og de har jo stort sett samme tanker om lønnspolitikken. Vi er ganske så enige innenfor forbundet.”*

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet mener at det vanskelig for lederne å gjøre individuelle vurderinger. Hun sier det slik: *Jeg tror det er en håpløs rolle.... Jeg tror nok at også lederne er klar over at det er noen utfordringer, at det er vanskelig å se alle ansatte og at det er vanskelig å vurdere.”*

## 5.4.7 Hovedtariffavtalen kapittel 3

### 5.4.8 Hovedtillitsvalgtes vurdering når det gjelder individuell lønnsfastsetting for ledere

De hovedtillitsvalgte ble spurt om hva de mener om individuell lønnsfastsetting for ledere i Bodø kommune. Her er det naturlig nok også et skille mellom de ulike organisasjonene basert på ideologisk lønnspolitisk forankring.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”Vi er ikke noe mer for individuell lønn for ledergruppa enn vi er for individuell lønn for de store arbeidstakergruppene.”*

Slik jeg tolker det, mener hovedtillitsvalgt for Fagforbundet at det er mulig å tenke seg individuell lønnsfastsetting for ledere i Bodø kommune. Dette forutsetter at det foreligger et system, som gir grunnlag for å vurdere lederne, som oppleves som rettferdig.

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet sier det slik: *”Igjen, så vil det være et system som kanskje bidrar til at det blir forståelig, at man ikke.... Det vil på et vis være en del skjevheter i forhold til at... Det er ikke slik at er du leder så skal du ha den lønnen, og det må på et vis gjenspeile størrelsen på virksomheten, antall pasienter kanskje innenfor HS, antall ansatte, slik at det er mange slike faste kriterier som legges til grunn og så må en se på brukertilfredshet og tilfredshet hos personalet, de tingene, i en form for medarbeiderkartlegginger og en del slike ting og det blir jo litt ullent. Så jeg tror at det som er viktigst av alt, hadde man kunne brukt lederavtalen i lokale forhandlinger, så hadde det også vært enklere for oss som fagorganisasjon å bruke den inn i mot forhandlingen, men det har på et vis blitt et ikke-tema gang etter gang, og vi etterlyser det år etter år, men det får vi ikke gjennomslag for fordi den er på et vis ikke ferdig utviklet enda, og det er synd. Og som leder så er det faktisk forventet at du har er en viss måloppnåelse i det du gjør og dersom en kunne bruke den for å gå inn å se på - har du nådd de målene som er satt ?Og dersom du ikke har nådd målene - hva er årsaken til det ?*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne er for at ledere vurderes i forhold til måloppnåelse knyttet til lederavtalen og sier det slik: *”Ja, det er vi jo enig i. Det går jo litt hånd i hånd med det andre som vi snakket om for ansatte i kapittel 5, dette med synlige kriterier i forhold til hva som skal legges til grunn. Jeg støtter det som står i lønnspolitisk plan slik sett. Det er i tråd med det vi mener.”*

Rødvei og Lien (2010) referer til forskning som viser at det er forskjell i den ”psykologiske kontrakten” som ligger til grunn for arbeidsforholdet. Ledere vil være mer innforstått med å bli målt i forhold til resultat fordi dette forventes å være en del av det å ha en lederfunksjon og en medvirkende faktor til at ledere har høyere lønn. Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet er for så vidt enig i at ledere er mer innforstått og mer villig til å bli målt

individuell og etter innsats, men mener likevel at det ikke bør gjennomføres individuell lønnsfastsetting for ledere og sier det slik: *”Jeg er nok enig i at lederne er mer inneforstått og mer villig til å bli målt individuelt og etter innsats, men jeg mener jo ikke at det er en positiv ting uansett. At det forventes av ledergruppen at de blir målt på denne måten, det er jeg overbevist om, men jeg tror ledere vil bli vurdert ut fra den jobben de gjør og få tilbakemelding på den, konstruktiv tilbakemelding, positiv som negativ ... . Men i forbindelse med lønn, så er jeg langt fra sikker på at det er det de har lyst å få uttelling i forhold til.”*

Fagforbundet er, som jeg har vist til tidligere, mer innforstått med at ledere vurderes individuelt. *”Ja, ledere må forvente å bli vurdert på en annen måte enn ansatte i kapittel 4.”*

Hva mener arbeidstakerorganisasjonene i forhold til om det vil være mulig for leder å ha tilstrekkelig grunnlag for å vurdere ledere på nivået under når det gjelder kriteriene i lederavtalen? Arbeidstakerorganisasjonene mener at det vil være utfordringer for kontorlederne knyttet til vurdering av virksomhetslederne. Hovedutfordringen er at de ikke har tilstrekkelig informasjon om lederne i forhold til de ulike områdene innenfor lederavtalen.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”Det er samme problemet uansett hvor du står. Som at rektor har problemer med å måle lærerne sine, så vil kontorleder ha problemer med å måle sine ledere. Du vil stor sett kunne basere deg på medarbeidersamtaler, du vil kanskje være på noen tilsyn. Dersom du ikke hører at det har vært noen klager fra foreldrene, dersom du ikke hører at det har vært noen klager fra arbeidstakerne, så går ut fra at det går bra. Og det er jo som oftest ikke sant i det hele tatt, men hva annet har du å basere deg på....? Du kan selvfølgelig gjøre det enkelt og greit og bruke budsjett og brukertilfredshet osv, men dersom du begynner å se bak de..... Du risikerer å gjøre noen helt forferdelige feil.“*

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet svarer slik: *”Nei, jeg tenker at da må vi begynne å ta i bruk lederavtalen, ikke minst, og så må man sette forståelige og klare kriterier på hva er det vi måler på, og kanskje på virksomhetstørrelse, og så tror jeg vi må kunne se det litt slik sektoruavhengig. En må kunne sammenligne rektorene og virksomhetslederne for eksempel.”*

#### **5.4.9 Årsaker til at for Bodø kommune ikke har lyktes med differensiert lønn til ledere**

De hovedtillitsvalgte ble spurt om hva de mener er årsaken til at Bodø kommune ikke har lyktes med å gjennomføre differensiert lønn til lederne på bakgrunn av måloppnåelse knyttet til lederavtalen. Arbeidstakerorganisasjonene er delt i synet på i hvilken grad Bodø kommune har lyktes når det gjelder individuell lønnsfastsetting for ledere.

Utdanningsforbundet mener at Bodø kommune i liten grad har lyktes og at årsaken ligger i at jobben med å utforme kriteier som grunnlag vurdering av måloppnåelse i henhold til lederavtalen ikke er gjort.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *”For det første, de har de ikke satt seg ned og begynt å gjøre jobben som de skulle gjøre med å utforme målekriteriene og det er et arbeid som har vært sagt i alle år at en vil gjøre. Det ble sagt i 2008 at det skulle bli gjort i 2009 og nå er vi i 2011.”*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne mener at Bodø kommune har kommet i gang med individuelle vurderinger når det gjelder lønn til ledere og sier det slik: *”I forhold til lokale forhandlinger i år opplevde jeg at det ble gjort individuelle vurderinger av lederne.”*

#### **5.4.10 Lønnspolitisk plan som forplikter arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene**

Lønnspolitisk plan er arbeidsgivers dokument. En felles lønnspolitisk plan hvor arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene er enige om prinsippene for lokal lønnsfastsetting ville, slik jeg vurderer det, bidratt til at det hadde vært lettere å gjennomføre en politikk i henhold til lønnspolitiske plan. Men med så stor motstand mot individuell lønnsfastsetting hos de arbeidstakerorganisasjonene som organiserer store grupper av ansatte innenfor kapittel 4 og kapittel 3, vil det trolig ikke være mulig å skape enighet om en felles lønnspolitikk basert på individuelle vurderinger som også omfatter innsats og resultater.

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik når det gjelder at lønnspolitisk plan er arbeidsgivers dokument: *”Og problemet er jo, som jeg kan se fra arbeidsgiver sin side at lønnspolitikken på arbeidstakersiden spriker jo voldsomt med Unio, spesielt med Utdanningsforbundet, på den ene siden og Akademikerne på den motsatte siden.”*

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet sier det slik: *”Ja, vi har sagt det, og vi har sagt det før også, og det er ut fra at man søker jo hele tiden å ha et felles dokument og det hadde vært det alle beste. Men så ser vi at innad mellom i de ulike organisasjonene, så blir vi ikke enige heller. Vi, for eksempel, er jo veldig uenig med Akademikerne, bare for å ta ytterpunktene i det og derfor er det vanskelig å enes om ett dokument. Det vi har kommet til enighet med arbeidsgiver om, er at dette er arbeidsgivers syn og at vi kan komme med innspill som de kan velge å ta hensyn til eller ikke og det går jo spesielt på det punktet med individuell avlønning.”*

Hva mener arbeidstakerorganisasjonene må til for at Bodø kommune skal få en lønnspolitisk plan som forplikter både arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene ?

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet sier det slik: *"Jeg tror det er litt utopi. Jeg tror kanskje at den i så fall vil bli så rund kantene at det vil være et dokument som er meningsløst."*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne sier det slik: *"Kulturen for individuell lønnsfastsetting må videreutvikles i Bodø kommune."*

Hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet sier det slik: *"Det tror jeg skal utrolig mye hardt arbeid til og en lang, lang prosess. Vi hadde jo prosessen i 2008, men den stoppet jo midt i da vi fikk beskjed om at dette var arbeidsgiver sitt dokument og det var jo rett og slett fordi vi ikke klarte å samle arbeidstakersiden. Akademikerne kan være enige med arbeidsgiver og det er den desidert minste gruppa og de som er nærmest i lønnspolitikk. Og så vet du at de som representerer 80 % av arbeidstakerne er riv ruskende uenig. Da er det ikke lett å sette seg ned å begynne å jobbe med det. Du får ikke arbeidstakerne til å samle seg uansett og det er helt naturlig. Det er de to motpolene, Akademikerne og Unio."*

#### **5.4.11 Hovedtillitsvalgtes vurdering av sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger**

Er det behov for endringer når det gjelder gjennomføringen av de lokale forhandlingene dersom lønnstillegg skal være basert på individuelle vurderinger? Hva mener arbeidstakerorganisasjonene når det gjelder sentrale eller desentraliserte forhandlinger ? Hovedtillitsvalg for Utdanningsforbundet, som jo er i mot lokale forhandlinger, mener selvfølgelig at når det først skal være lokale forhandlinger så skal det være et sentralt forhandlingsutvalg. Dette støttes av hovedtillitsvalgt for Fagforbundet.

Hovedtillitsvalgt for NITO mener også at det fungerer bra med et sentralt forhandlingsutvalg og sier det slik: *"Jeg synes at det er helt greit at det fungerer slik det gjør for det er helt åpenbart at lederne ute på de enkelte avdelingen har deltatt i forkant og gjort en jobb og det er viktig at de er med.... Det er veldig opp til lederne også. Det er stor forskjell på lederne. Det er noen som jobber bedre og bruker det verktøyet opp i mot sentralt, forhandlere, PO-sjef og rådmann."*

Hovedtillitsvalgt for Akademikerne ser fordeler og ulemper med begge modellene og sier det slik: *"Det er klart at jo mer desentralisert det er, jo større grad vil det jo... Det blir jo lettere å peke ut de som fortjener lønnstillegg, men jeg synes at det fungerer bra..... Jeg går ut fra at de ulike lederne kommer med innspill til forhandlingsleder og at forhandlingsutvalget kan se det mer i en helhet."*

## **6. Oppsummerende analyse og konklusjon**

Jeg vil avslutte oppgaven med en oppsummering og analyse av de viktigste funn og komme med noen betraktninger om veien videre.

### **6.1 Oppsummering og analyse av de viktigste funn**

Problemstillingen som undersøkes i oppgaven er i hvilken grad Bodø kommune har lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan basert på individuell

lønnsfastsetting som avspeiler innsats, kompetanse, resultater og det ansvar den enkelte har.

Jeg har også hatt som målsetting, på bakgrunn av empiriske data, å kunne si noe om hvorfor Bodø kommune har lyktes, eventuelt ikke lyktes, med å gjennomføre en lønnspolitikk basert på individuell lønnsfastsetting. Jeg har valgt å ha hovedfokus på individuell lønnsfastsetting i henhold til innsats og resultater fordi innsats og resultater i mindre grad oppfattes som objektive og målbare kriterier (Rødvei & Lien 2010). Det er derfor fortsatt forventet å være en del utfordringer knyttet til å ta i bruk innsats og resultater som grunnlag for lønnsdifferensiering.

Jeg har valgt å benytte et forskningsdesign basert på kvalitative intervju. Jeg har ønsket å belyse problemstillingen både fra arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden. Oppgaven bygger i hovedsak på utskrift av dybdeintervju med elleve ledere og fire hovedtillitsvalgte i Bodø kommune. I tillegg bygger oppgaven på en gjennomgang av protokoller fra lokale forhandlinger i perioden 2008–2011. Protokollene omfatter ansatte innenfor kapittel 3, kapittel 4, og kapittel 5.

Med bakgrunn i de funn som er gjort i undersøkelsen, mener jeg at det er grunn til å konkludere med at Bodø kommune i liten grad har lyktes med å gjennomføre en lønnspolitikk i henhold til lønnspolitisk plan basert på individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger. Individuell lønnsfastsetting er i størst grad tatt i bruk i forhold til ansatte innenfor kapittel 5. Det er likevel slik at det gis et relativt høyt generelt tillegg til alle innenfor kapittel 5. Tillegget som gis på bakgrunn av individuelle vurderinger er relativt sett ganske lite. Individuell lønnsfastsetting er ikke tatt i bruk i forhold til ansatte innenfor kapittel 3, ledere. Når det gjelder ansatte innenfor kapittel 4, er individuell lønnsfastsetting i noen grad tatt i bruk i forhold til administrative stillinger, for ansatte i stab som sekretærer, konsulenter og saksbehandlere, men ikke tatt i bruk i forhold til de store kapittel 4-gruppene som lærere, førskolelærere, sykepleiere, fagarbeidere og assistenter. Individuell lønnsfastsetting er i noen grad gjennomført i forbindelse med rekruttering. Tradisjonelle kriterier blir vurdert; som funksjon, utdanning og erfaring. Lønn tilpasses også markedssituasjonen.

I følge Rødvei & Lien (2010) var det et hovedfunn i undersøkelsen som ble gjennomført i 2010, at de kommunale topplederne opplever til dels store utfordringer i forhold til de store

gruppene innenfor kapittel 4 dersom arbeidsgiver forsøker å anvende det handlingsrommet som ligger i avtaleverket og som det er enighet mellom partene om. ”*Dette gjelder utmeislingen av en lokal lønnsprofil generelt, men spesielt med hensyn til individuell lønnsdifferensiering, og i særdeleshet ved forsøk på individuell differensiering basert på prestasjoner og resultater*” (Rødvei & Lien 2010:4). Når det gjaldt lederne, kapittel 3, og akademikergruppen, kapittel 5, så var bildet et annet. Her er det lokale handlingsrommet stort ”*både formelt og reelt og ofte framstilles den lokale lønnsdannelsen her som relativt sett mindre problematisk*” (Rødvei & Lien 2010:4). Funn fra undersøkelsen i Bodø kommune er sammenfallende med funn fra undersøkelsen som Rødvei & Lien (ibid) har gjennomført når det gjelder ansatte innefor de store kapittel 4-gruppene. Det er også sammenfall når det gjelder ansatte som er omfattet av kapittel 5, hvor det i begge undersøkelsene rapporteres om at det i større grad er gjennomført individuelle vurderinger. Når det gjelder kapittel 3, ledere, er funnene i undersøkelsen fra Bodø kommune ikke sammenfallende med funn fra tidligere undersøkelser hvor det framgår at individuell lønnsfastsetting i noe større grad er tatt i bruk når det gjelder ansatte innenfor kapittel 3 enn innenfor de store kapittel 4-gruppene.

Bodø kommune er en relativt stor kommune og forventes derfor å ha de nødvendige ressurser, profesjonalitet og kompetanse som grunnlag for å gjennomføre individuell lønnsfastsetting i tråd med vedtatt lønnspolitikk. Undersøkelsen viser at lederne er grunnleggende positive til behovet for lønnsdifferensiering. Når det gjelder pedagogiske ferdigheter, med henvisning til det å skape legitimitet for strategisk begrunnet differensiering, så mener et flertall av lederne at individuell lønnsfastsetting er viktig, spesielt i forhold til å møte framtidige rekrutteringsutfordringer.

Av undersøkelsen framgår det at det ikke er lagt ned nok ressurser i forhold til å utvikle kriterier for individuell lønnsfastsetting, noe som kan ha sammenheng med at rekrutteringsbehovet i Bodø kommune ikke er stort innenfor de store kapittel 4-gruppene. Bodø kommune har relativt god tilgang på ansatte innenfor høgskolegruppene og grupper innenfor fagarbeidernivået som omfattes av kapittel 4. Det likevel slik at dersom Bodø kommune mener at differensiering av lønn på bakgrunn av innsats og resultater bidrar til økt aktivitet, slik det er skissert i lønnspolitisk plan, skulle en forvente at det var lagt ned mer ressurser i å utarbeide kriterier for individuell lønnsdifferensiering.

Dersom lønnsvurderingssystemet skal ha legitimitet i organisasjonen, er det bred enighet i undersøkelsen om at kriterier må utarbeides i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Funn i undersøkelsen viser at stor motstand fra arbeidstakerorganisasjonene som organiserer store



grupper innenfor kapittel 4 er en av hovedårsakene til at Bodø kommune i liten grad har lyktes når det gjelder individuell lønnsfastsetting innenfor kapittel 4. Med så stor motstand fra arbeidstakerorganisasjonene, vil det være store transaksjonskostnader forbundet med å gjennomføre individuell lønnsfastsetting for alle ansatte innenfor kapittel 4.

Funn i undersøkelsen viser at det gis et relativt høyt generelt tillegg og et relativt lite tillegg basert på individuelle vurderinger til ansatte innenfor kapittel 5. Årsaken til dette er at det ikke er utviklet et godt system for individuelle vurderinger. Det betyr at muligheten for å benytte lønn strategisk opp mot måloppnåelse ikke vil være til stede. Dersom lønn skal kunne brukes instrumentelt forutsetter det en direkte kobling mellom prestasjoner og lønn (Kuvaas 2009).

Når det gjelder kapittel 3, ledere, var det i lønnspolitiske planen lagt til grunn at måloppnåelse i henhold lederavtalen skulle være grunnlag for de individuelle vurderingene. Lederne skulle vurderes i henhold til følgende områder: medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet. Bodø kommune innførte lederavtaler for alle ledere i 2007, men lederavtalene inneholder ikke målbare kriterier for resultatoppnåelse. Det er bred enighet i undersøkelsen om at lederavtalen må videreutvikles og gjøres mer konkret. Det vurderes å være en forutsetning for å utvikle et lønnsvurderingssystem for ledere som har legitimitet i organisasjonen, at dette utarbeides i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Likhetskulturen nevnes også som årsak til at Bodø kommune ikke har gjennomført individuelle vurderinger av ledere på bakgrunn av resultatoppnåelse. Et forhold som illustrerer dette er at det er bred enighet om at det er viktig at kriterier for individuell lønnsfastsetting for ledere er noenlunde lik mellom de ulike avdelingene slik at det ikke oppstår for store forskjeller.

Hvordan lønnsfastsetting er organisert i kommunene med hensyn til sentralisering eller desentralisering forventes å påvirke muligheten for individuell lønnsfastsetting. Desentralisert lønnsfastsettelse vil representere noen muligheter, men også noen utfordringer og begrensinger. Funn i undersøkelsen viser at lederne i Bodø kommune mener at det er argumenter både for en sentralisert modell, slik lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger er nå, og en desentralisert modell hvor lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger legges til avdelingsnivå.

Lønn er et av flere lønnspolitiske virkemidler som er viktig når det gjelder å rekruttere og beholde arbeidstakere inkludert ledere med relevant kompetanse. Lønnspolitisk plan for Bodø kommune har også en del som omfatter andre personalpolitiske virkemidler enn lønn. Funn fra undersøkelsen viser at stor grad av frihet til å kunne påvirke innholdet i jobben er viktig for motivasjonen. Det er også viktig å ha interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Andre

forhold som nevnes, er at det å ha lederansvar i seg selv er motiverende. Støtte og ros er viktig. Det er også viktig å oppnå resultater og det å vite at en gjør noe som er viktig. Dette er i stor grad sammenfallende med det Lai (2004) mener er de faktorer som påvirker indre motivasjon mest. Det er i følge Lia (ibid) viktig å oppleve at man mestrer oppgavene, det er viktig å oppleve autonomi i jobben, stor grad av frihet og det at man får tillit og handlingsrom. Det er viktig å føle tilhørighet både faglig og sosialt, og å få brukt sin kompetanse, det å ha utfordrende arbeidsoppgaver. Det er derfor viktig å ha fokus også på disse forholdene i utformingen av en helhetlig arbeidsgiverpolitikk.

### **6.3 Veien videre**

Et mer fleksibelt lønssystem må til for å møte behovet for en arbeidsgiverpolitikk som er mer responderende og differensiert. Lønssystemet må sikre at kommunene i større grad kan rekruttere og beholde arbeidstakere med relevant kompetanse og at arbeidstakerne får en mer rettferdig lønn. Kommunenes Sentralforbund mener at et slikt lønssystem i større grad må baseres på individuell lønnsfasetting som også omfatter en vurdering av innsats og resultater. Dersom individuell lønnsfasetting skal bidra til ønsket effekt i forhold til å stimulere til ønskede prestasjoner, må det være aksept i organisasjonen for at leder fastsetter lønn. Det må utvikles et lønnsvurderingssystem i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonen som har legitimitet i organisasjonen og som ikke er for komplisert å gjennomføre.

I 2012 er det 10 år siden forhandlingsansvaret for ansatte innenfor kapittel 3 og kapittel 5 ble overført til kommunene. Funn i undersøkelsen viser at Bodø kommune fortsatt står overfor mange av de samme utfordringene som Sollund, Rødvei, Lien (2005) viser til i rapporten fra 2005, som beskriver hvordan kommunene har tatt i bruk fleksibiliteten som ligger i Hovedtariffavtalen i forhold utformingen av en lokal lønnspolitikk som er mer tilpasset til de lokale utfordringene.

Det er mitt håp at den kunnskap som kommer til uttrykk gjennom denne oppgaven kan være et bidrag i evalueringen av lønnspolitisk plan for Bodø kommune og et innspill i arbeidet med utformingen av en lokal lønnspolitikk for 2012–2015. Jeg håper at flere vil gjennomføre liknende undersøkelser og bygge videre på de funn og den kunnskap som denne oppgaven bidrar med. Det vil for eksempel være interessant om andre gjør tilsvarende studier i andre kommuner fordi utforming og gjennomføring av individuell lønnspolitikk forventes å representere viktige utfordringer i mange kommuner.

Det er 10 år siden Ingebrigtsen (2002) gjennomførte undersøkelsen i forhold til hva kommunale arbeidstakere anser som rettferdig grunnlag for lønnsforskjeller. Er det slik at arbeidstakerorganisasjonene som ikke ønsker individuell lønnsfasetting på bakgrunn av innsats og resultater ikke er helt i takt med sine medlemmer ? Kanskje er det slik at det, også når det gjelder ansatte innenfor kommunal sektor, er en dreining mot at lønn i større grad også skal avspeile innsats og resultater ?

Oppgaven berører ikke viktige prinsipielle og ideologiske diskusjoner i forhold til om et stort innslag av lokal lønnsdannelse er ønskelig og hvilke positive og negative effekter lokal lønnsdannelse kan ha for kommuneorganisasjonen. Det er viktig å ha med seg dette i den videre diskusjonen, kanskje spesielt i forhold til lokal lønnsdannelse hvor differensiering av lønn skjer på bakgrunn av prestasjoner og resultat. Som jeg har referert til, viser forskning at noen prestasjonsbaserte lønssystemer ikke har den ønskede effekten i forhold til å bidra til økt målrettet aktivitet.

På bakgrunn av de mange utfordringene som er forbundet med individuell lønnsfasetting, er det naturlig å spørre om den lokale lønnspolitikken nå er så differensiert som den kommer til å bli. Det må utansett forventes at det vil ta tid før kommuneorganisasjonen tilpasser seg en ny måte å tenke lønn på. Det må forventes at det vil kreve mye ressurser og langvarig innsats for å fortolke og forankre individuell lønnsfasetting i kommuneorganisasjonen.

Innføring av individuell lønnsfasetting for alle grupper innenfor Bodø kommune vil innebære store omkostninger. Det betyr at det må være vilje til å ta disse omkostningene, både i forhold til ressurser og i forhold til fagforeninger som ikke ønsker individuell lønnsfasetting. Min hovedfortolkning er at for store omkostninger, i forhold til innføring av individuell lønnsfasetting for alle grupper, er årsaken til at Bodø kommune ikke har kommet lenger når det gjelder individuell lønnsfasetting. Bodø kommune er en relativ stor kommune som i hovedsak ikke har store rekrutteringsutfordringer. Gevinsten med å gjennomføre individuell lønnsfasetting må stå i forhold til omkostningene. Det er fornuftig å velge hvilke slag en skal kjempe.

## **Litteraturliste:**

Armstrong, M. (1993): *Managing Reward Systems*. Open University Press, Buckingham, Philadelphia.

Atkinson, A. B. (ed.) (1972): *Unequal shares – Wealth in Britain*. Allen Lane The Penguin Press, London.

Blinder, A. S. (ed.) (1990): *Paying for productivity: A Look at the Evidence: 15-88*. Washington DC: Brookings Institution.

Bowie, N. (1971): *Towards a New Theory of Distributive Justice*. The University of Massachusetts Press, Amherst.

Brenner, M. (ed.), (1981): *Social Method and Social Life*. London: Academic.

Byrne, B. (2004): *Qualitative interviewing in C. Seale (ed), Researching Society and Culture, 2<sup>nd</sup> edn*. London: Sage. pp. 137-92.

Canell, M. & Wood, S. (1992): *Incentive Pay: Impact and Evolution*. Institute of Personnel Management and National Economic Development Office, London.

Elizur, D.(1980), *Job Evaluation: A Systematic Approach*. Gower Publishing Comp. Limited, Westmead, England.

Elster, J. (1989 b): *The Cement of Society*. Cambridge University Press.

Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003): *Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications*. Thousand Oaks: Sage.

Greenberg, J. (1996): *The Quest of Justice on the Job. Essays and experiments*. SAGE Publications, Thousands Oaks.

Hammersley, M. (1992): *What`s Wrong with Ethnography ? Methodical Explorations*. London: Routledge.

Hernes, G. (1975): *Makt og avmakt: en begrepsanalyse*. Oslo. Universitetsforlaget.

Hernes, G. (2007): *Med på laget. Om New Public Management og sosial kapital i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:9. Oslo. Fafo.

Holme, I. M & Solvang, B. K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*, TANO.

Høgnes, G. (1991): *Norwegian Wage Bargaining and the Impact of Different Norms of Fairness*. Arbeidsnotat 91:3, ISF, Oslo.

Ingebrigtsen, B. (2002): *Lønn og rettferdighet: en undersøkelse om lønnsoppfatninger blant kommunale ansatte*. Avhandling (dr. philos). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.

- Kuvaas, B. (2009): Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2004): Strategisk kompetansestyring (2. utgave). Bergen. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2011): foredrag KS-arbeidsgiverkonferanse i Bodø 7. september 2011.
- Lawler III, E. E. (1992): The Ultimate Advantage. Creating the High-Involment Organization. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Legge, K. (2005): Human Resource Management, Rhetorics and Realities. Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Mason, J. (1996): Qualitative Researching. London: Sage.
- McKenzie, R. B. (1979): The economic basis of developmental discord in academe. *Social Science Quarterly* 59(4), 653-664.
- Mohrman, Jr., A. M., Resnick-West, S. & Lawler III, E. E. (1989): Deisgning Performance Appraisal Systems. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Rødvei, P. H. (2006): Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og krav og forventninger. Avhandling for graden Doctor Perum Politicarum. Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Rødvei, P. H. & Lien L. (2010): Kommunale topplederes syn på sektorens lønns- og forhandlingssystem som arbeidsgiverpolitisk virkemiddel. NF-rapport nr. 1/2010.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A. & McKenna, J. F. (1987): Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behaviour and Attitudinal Outcomes. Artikkel i *Personnel Psychology*.
- Seip, Å. A. (2008): Lederlønn i kommunal sektor. Praksis og erfaringer fra lederlønnsforhandlinger etter Hovedtariffavtalens kapittel 3. Fafo-rapport 2008:8.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. London. Sage.
- Skog, O. J. (2009): Å forklare sosiale fenomener. Gyldendal Norsk Forlag.
- Sollund, M., Rødvei, P. H., Lien, L. (2005): Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk – virket det ? Fra konfeksjon til skreddersøm – passer det ? NF- rapport nr. 9/2005.
- Sørhaug, T. (2000): Arbeidslivet i den ”nye” økonomien. *Horisont* nr. 1/2000.
- Taylor, M. S., Traycy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K. & Caroll, S. J. (1995): Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice. *Administrative Science Quarerly*, Vol. 40, No. 3, pp 495-523.
- Thurow, L. (1975): *Generating Inequality; Mechanisms of Distribution in the U. S. Economy*. Basic Books, Inc., Publishers New York.

Treiman, D. J. (1979): Job Evaluatio. An Analytic Review. National Academy of Science, Washington, D.C.

Wood, S. (1991): Incentive Pay Systems. Presentation at the Institute of Personnel Management Annual Conference. October (unpublished).

Østerberg, D. (1971): Makt og materiell. Politiske innlegg. Pax Forlag, Oslo.

Vedlegg 1:

# **Lønnspolitisk plan**

**Vedtatt i administrasjonsutvalget 18.juni 2008.**

## **1. Innledning**

- 1.1 Hvorfor en lønnspolitisk plan?
- 1.2 Hvem omfattes av planen?
- 1.3 Hvem omfattes av lokale forhandlinger?
- 1.4 Hvilken periode gjelder planen for?
- 1.5 Lokale lønnsendringer
- 1.6 Funksjonstillegg
- 1.7 Likestillingsperspektivet

## **2. Overordnede mål for lønnspolitikken**

## **3. Uorganiserte**

## **4. Delegasjon**

## **5. Prosedyre for gjennomføring av lokale forhandlinger**

### **God forhandlingsskikk**

## **6. Andre personalpolitiske virkemidler enn lønn**

## **7. Leders rolle**

---

## **Vedlegg 1. Generelle lønns- og stillingsbestemmelser. Forhandlingsbestemmelser, jf. HTA**

Gjeldende lønnspraksis

HTA Kap. 3.4. Ledere

HTA Kap. 3.5. Avlønning hovedtillitsvalgt/ fellestillitsvalgt

HTA Kap. 4 Sentralt lønns- og stillingsregulativ

- Kap. 4 B. Gjennomgående stillinger
- Kap. 4 B. Fagledere
- Kap. 4 C Undervisningsstillinger
- Lærlinger

HTA Kap. 4.A.1. Lokale forhandlinger

Særskilte forhandlinger

- Kap. 4.A.2. Betydelige organisatoriske endringer
- Kap. 4.A.3. Beholde og rekruttere

HTA Kap. 5 Lokalt lønns- og stillingsregulativ

Lønnsfastsettelse ved nytilsettinger i alle kapitler

Lønnsamtale

## **Vedlegg 2: Begrepsavklaringer**

## **Vedlegg 3: Stillingsstruktur unormerte og normerte stillinger**

## **Vedlegg 4: Retningslinjer for innplassering i gruppe A, B, C, D og E**

## **Vedlegg 5: Satsningsområder 2008**

**Kriterier for fastsetting av lokal lønn 2008 – 2011**

---



## **1. Innledning**

Tariffavtalene i kommunal sektor utvikles i retning av mer lokal lønnsdannelse. Dette gir større rom for lokale løsninger og tilpasninger, og det gir arbeidsgiver bedre mulighet til individuell lønnsfastsetting og fleksibilitet. Avtalene er blitt mindre detaljert, sentrale lønnstabeller er forlatt til fordel for et minstelønnsystem. Konsekvensen er at arbeidsgiversiden i sterkere grad enn tidligere må ha en planmessig og gjennomtenkt lokal lønnspolitikk for sine ansatte. Med lokal lønnspolitikk i Bodø kommune menes en lønnspolitikk som tar hensyn til, og bygger på lokale forhold, slik at vi kan møte ulike utfordringer lokalt, med tilpassede virkemidler.

Lønnspolitikken skal være en del av den overordnede arbeidsgiverpolitikken og den skal bidra til ønsket aktivitet og avspeile innsats, kompetanse, resultater og det ansvar den enkelte har.

Planen skal være retningsgivende for prosessen med å fastsette lønn i Bodø kommune, og være et hjelpemiddel i den daglige drift. Selve planen beskriver arbeidsgivers langsiktige mål for den lokale lønnspolitikken, praktisk gjennomføring av lokale forhandlinger, generelle prinsipper og utfordringer i forhold til lokal lønnsfastsettelse. Arbeidsgiver ønsker en sterkere kobling mellom den enkeltes innsats og lønnsutvikling, slik at lønn kan brukes strategisk i arbeidsgiverpolitikken.

Som vedlegg til planen følger forhandlingsbestemmelsene jf. HTA, noen begrepsavklaringer, stillingsstruktur for noen normerte og unormerte stillinger, retningslinjer for innplassering i gruppe og kapittel, samt satsningsområder for 2008 og kriterier for fastsetting av lokal lønn 2008-2011.

Kriteriene skal være forankret i lønnspolitikken. Utfordringen ligger først og fremst i å finne gode mekanismer som tar høyde for at innsats og prestasjoner spiller en rolle når lønna til den enkelte skal fastsettes.

Akseptable lønnsbetingelser i forhold til aktører kommunen konkurrerer med vil være av avgjørende betydning. En hovedutfordring i lønnspolitikken er å håndtere spenningen mellom rekruttering og stabilisering av arbeidskraft i dagens arbeidsmarked.

### **1.1 Hvorfor en lønnspolitisk plan?**

Lønnspolitisk plan skal være et strategisk styringsdokument for lokal lønnsdannelse i Bodø kommune.

Planen skal gjøre kommunen bedre i stand til å benytte lønn som virkemiddel for bedre måloppnåelse. Den skal gjøre lønnspolitikken mer forutsigbar, og den skal brukes som hjelpemiddel til fastsetting av lønn. Planen er en viktig forutsetning for at kommunen skal bli oppfattet som en seriøs arbeidsgiver, både innad i organisasjonen og utad i samfunnet, og er et viktig element i omdømmebyggingen.

### **1.2 Hvem omfattes av planen?**

Planen gjelder for alle ansatte i Bodø kommune inkl. kommunale foretak.

### **1.3 Hvem omfattes av lokale forhandlinger?**

Lokale forhandlinger gjelder for alle ansatte.

### **1.4 Hvilken perioden gjelder planen for?**

Planen gjelder for perioden 2008 – 2011. Det kan gjøres tilpasninger underveis. Vedlegg 5: Satsningsområder og kriterier rulleres hvert 3. år med hjemmel i HTA's kap. 3, 4 og 5.

---

### **1.5 Lokale lønnsendringer**

Lønnstillegg gitt i lokale forhandlinger legges som hovedregel til grunnlønn. Konsekvensen av dette er at lokale lønnstillegg for ansatte i Kap. 4 kan bli ”spist opp” ved sentrale lønnsoppgjør. Dog vil eventuelle lokale tillegg beholdes uavhengig av ansiennitetsopprykk inntil neste sentrale forhandling.

Etter sentralt lønnsoppgjør i 2008 ble det gjort følgende avtale:

”Lokale lønnstillegg gitt ved lokale forhandlinger etter HTA kap. 4, pkt. 4.A.1 pr. 1.05.2008 skal i sin helhet komme i tillegg til ny minstelønn pr. 1.5.2009 (avtalt pr. 1.5.2008) for berørte arbeidstakere.”

### **1.6 Funksjonstillegg**

Ligger på topp av grunnlønn. Ved eventuelt opphør av lokalt opprettede funksjoner som er finansiert av midler fra lokale forhandlinger iht. Kap. 4.A.1, regnes lønnstillegget inn i grunnlønnen til de arbeidstakere som innehar funksjonen på det tidspunkt den opphører. Jf. SFS 2213.

### **1.7 Likestillingsperspektivet**

Arbeidet med likestilling, likeverd og mangfold i arbeidsstyrke og ledergruppe er viktig for å utnytte de menneskelige ressurser og fremme verdiskapning. Bodø Kommune skal derfor fortsette arbeidet med å fremme likestilling og likelønn.

## **2. Overordnede mål for lønnspolitikken**

### **Mål 1**

Bodø kommunes lønnspolitikk bidrar til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifiserte medarbeidere og ønsket kompetanse i konkurranse med andre arbeidsgivere.

#### **Strategier mål 1:**

- Lønnspolitikken er konkret og enkel å ta i bruk.
- Lønnspolitikken ivaretar avtalen mellom partene i arbeidslivet.
- Lønnspolitikken endrer seg i tråd med kommunens behov for å utvikle tjenestetilbudet i riktig retning.
- Satsingsområder og kriterier for lokale lønnsforhandlinger er forutsigbare, nedfelt skriftlig og kjent for de ansatte.
- Ved rekruttering skal lønn vurderes ut fra det prinsipp at kommunen ønsker å ligge over minstelønnsattsene i HTA.
- Lønnspolitikken gjenspeiler likestillingsaspektet

#### **Tiltak:**

Kriterier og satsingsområder for lokal lønnsutvikling utarbeides for en tre-årsperiode før de rulleres.

---

---

## Mål 2

Lønnspolitikken bidrar til å skape og opprettholde motivasjon hos de ansatte.

### Strategier mål 2:

- Ansatte har mulighet til å påvirke sin egen lønn.
- Lønn avspeiler innsats, resultater, kompetanse og det ansvar den enkelte har.
- Det legges vekt på samarbeidsevne, bidrag til sosialt fellesskap og ansvar for egen og kollegaers læring, trivsel og utvikling.
- Alle ansatte har en lønnsutvikling i tariffperioden, sentralt og/eller lokalt tillegg.
- Ansatte skal ha mulighet til å gjøre faglig karriere. Ansatte med spisskompetanse innenfor et fagfelt kan avlønnes høyere enn leder.

### Tiltak:

Objektive og forutsigbare prinsipper for å differensiere lønn utarbeides i perioden i samarbeid med partene.

Det utvikles systemer for å kunne måle og vekte innsats, resultater, kompetanse og ansvar.

Det settes i gang et pilotprosjekt for å prøve dette ut.

---

## Mål 3

Lønnspolitikken bidrar til at Bodø kommune har kompetente ledere med utviklingsfokus.

### Strategi mål 3:

- Leder har mulighet til å påvirke egen lønn.
- Leder vurderes iht. måloppnåelse knyttet til lederavtalen på følgende områder:  
Medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet.
- Eterspørsel, marked og rekrutteringsgrunnlag legger til enhver tid premisser for lederlønn.

### Tiltak:

Det utarbeides en mal for hvordan kriteriene måles og vektlegges. Dette vil være fullt operativt i 2009.

---

## 3. Uorganiserte

Arbeidsgiver har ansvar for å ivareta en forsvarlig lønnspolitikk for alle ansatte uavhengig av om arbeidstakerne er organisert eller ikke.

---

## **4. Delegasjon**

Rådmannen og personal- og organisasjonssjef gjennomfører forhandlinger etter HTA Kap. 3, 4 og 5. Personal- og organisasjonssjefen har delegert myndighet til å fastsette lønn ved særskilte forhandlinger og ved tilsetninger med avlønning utover minstelønn. Fastsetting av lønn skjer ut fra anbefaling fra nærmeste leder med personalansvar.

## **5. Prosedyre for lokale forhandlinger - god forhandlingsskikk**

Hensikten med denne planen er å sikre gode prosesser slik at partene lokalt kan gjennomføre reelle forhandlinger.

Arbeidsgiver har ansvar for gjennomføring av lønnspolitiske drøftinger og forhandlinger. Det er også arbeidsgiver som innkaller til drøftinger og forhandlinger.

I drøftingsmøtene skal partene drøfte bruken av forhandlingsbestemmelsene, samt satsningsområder og kriterier for forhandlingene gjeldende år. Arbeidsgiver skal legge drøftingsmøtene så tidlig at resultatet kan gjøres kjent i organisasjonen.

Lønnsvurdering er en kontinuerlig prosess, og det er viktig at ledere er involvert i prosessen.

Dersom partene sentralt har avsatt pott til forhandlinger lokalt skal disse være avholdt i løpet av september/oktober.

Arbeidstakers krav sendes via fagforeningene til forhandlingsutvalget innen en gitt frist. Krav sendt etter fristen tas som hovedregel ikke med i vurderingen. Kravene videresendes de respektive ledere til vurdering.

Arbeidsgiver utformer så tilbud som gis i formelt møte senest 7 dager før selve forhandlingene tar til. Hver fagforening får tilbud på sine medlemmer.

Forhandlingene skjer med den enkelte fagforening. Det kan åpnes for forhandling med hovedsammenslutningene. Dersom det ikke oppnås enighet, følges saksbehandlingsregler for anke.

Etter forhandlingene utformes protokoll som underskrives av begge parter. Underskrivning skjer når alle forhandlingsresultater er klare og organisasjonene har fått oversikt over det samlede resultat. Arbeidsgiver sender ut melding til arbeidstakere som har fått endret lønn i lokale forhandlinger.

---

## 6. Andre personalpolitiske virkemidler enn lønn

Lønn er ett av flere personalpolitiske virkemidler som arbeidsgiver har til rådighet for å skape en god personalpolitikk. Bodø kommune har tatt mål av seg til å være en helsefremmende og lærende organisasjon. I tillegg til intensjonen om konkurransedyktig lønn, tilbys våre ansatte:

- God arbeidsgiverpolitikk
- Utfordrende arbeidsoppgaver
- Gode kompetanseutviklingsmuligheter
- Et utviklende arbeidsmiljø
- Gode permisjonsordninger
- Friskvernavtale/ treningsavtale
- Svært gode pensjons- og forsikringsordninger.
- Seniorpolitikk.

## 7. Leders rolle

Denne planen har en dreining mot mer bruk av individuell lønn enn tidligere. For ledere medfører dette bl.a.:

- Lønnspolitisk plan må gjøres kjent i virksomheten.
  - Bidra med innspill til satsningsområder og kriterier og når disse er vedtatt, gjøre dem kjent blant sine ansatte.
  - Gjennomgå lederavtalen med sine ansatte og gjøre virksomhetens mål kjent.
  - Gjennomføre medarbeider- og lønnsamtaler.
  - Økt krav til å se og vurdere sine medarbeidere og gi innspill til forhandlingene.
-

### **Generelle lønns- og stillingsbestemmelser. Forhandlingsbestemmelser, jf. HTA**

#### **Gjeldende lønnspraksis**

Den til enhver tid gjeldende hovedavtale og hovedtariffavtale legger grunnlaget for lønnsåndtering i kommunen. Lønssystemet er et bruttolønssystem. All lønn fastsettes som årslønn.

Lønnsfastsettelsen lokalt skjer gjennom vurdering ved tilsetting og på grunnlag av forhandlingsbestemmelsene i Hovedtariffavtalen.

De lokale parter avholder etter initiativ fra arbeidsgiver årlig ett eller flere lønnspolitiske drøftingsmøter som samlet omfatter alle lønnskapitlene. Drøftingene tar utgangspunkt i en helhetsvurdering av kommunens situasjon, retningslinjer for lokale forhandlinger og Hovedtariffavtalens forhandlingsbestemmelser.

#### **HTA Kap. 3.4. Ledere**

Lønnsfastsettelse for ledere skjer lokalt gjennom vurdering ved tilsetting og på grunnlag av forhandlingsbestemmelser i HTA.

Rådmannens lønn fastsettes av bystyret.

Rådmannen og kommunaldirektørene, PO-sjef, økonomisjef, IKT-sjef og eiendomssjef utgjør rådmannens lederteam og er innplassert i kapittel 3.4.1. Vurdering av lønn skal foretas en gang i året. Grunnlaget for vurderingen er ett eller flere av følgende kriterier:

- Oppnådde resultater i forhold til virksomhetens mål
- Utøvelse av lederskap
- Betydelig organisatoriske endringer
- Behov for å beholde kvalifisert arbeidskraft.

Videre vil lederavtalen ligge til grunn jf. planens mål 3, - Strategier.

Hvis man ikke kommer til enighet ved fastsettelse av lønn er det arbeidsgivers tilbud som gjelder.

Virksomhetsledere og kontorledere er innplassert i kap. 3.4.2. Forhandlinger gjennomføres en gang pr. år. Det kan ved forhandlinger avtales at hele eller deler av lønnsfastsettelsen foretas av arbeidsgiver. Lønn fastsettes etter årlige lokale forhandlinger. Grunnlaget for forhandlingene er ett eller flere av følgende kriterier:

- Endret ansvarsområde
- Oppnådde resultater i forhold til virksomhetens mål
- Utøvelse av lederskap
- Betydelige organisatoriske endringer
- Behov for å beholde kvalifisert arbeidskraft.

Videre vil lederavtalen ligge til grunn jf. planens mål 3, - Strategier.

---

Oppnås ikke enighet i forhandlingene, avgjøres tvisten ved lokal nemnd eller pendelvoldgift jf HA del A § 6-2. Bestemmelsen om anke gjelder ikke når det er avtalt at lønnen fastsettes av arbeidsgiver.

Ved behov kan partene oppta forhandlinger i tillegg til de årlige lønnsforhandlingene. Kommer partene ikke til enighet, kan tvisten ikke ankes. Arbeidsgivers siste tilbud skal da vedtas.

### **HTA Kap. 3.5. Avlønning hovedtillitsvalgt/fellestillitsvalgt**

De arbeidstakere som etter Hovedavtalen del B § 3-3 bokstav c er innvilget hel permisjon for å fungere som hovedtillitsvalgt/fellestillitsvalgt, avlønnes med minimum kr 320.000,- uten tilståelse av eventuelle tillegg. Avløningen er pensjonsgivende og vurderes etter drøftinger en gang i året.

Hovedtillitsvalgt/fellestillitsvalgt som er innvilget permisjon minst 2 dager pr. uke som en fast ordning, skal ha lønn etter samme bestemmelse for den tiden vedkommende fungerer som sådan.

Den hovedtillitsvalgte/fellestillitsvalgte skal dog under ingen omstendighet lønnes under det vedkommende ville hatt i sin opprinnelige stilling (inklusive eventuelle faste tillegg). Jf. HTA Kap. 3.5.

### **HTA Kap. 4. Sentralt lønns- og stillingsregulativ**

Sentrale lønns- og stillingsbestemmelser består av kapittel 4A, 4B og 4C, og inneholder de ulike stillingsgruppers minstelønn, lokale forhandlingsbestemmelser, innledende merknader og stillingskoder med hovedbenevnelse.

Stillinger som omfattes av dette kapittel får sin minstelønn fastsatt sentralt gjennom forhandlinger mellom partene. Partene blir enig om hvor stor del av potten som eventuelt skal avsettes til lokale forhandlinger. De fleste ansatte i Bodø kommune har stillingskoder som har sin hjemmel i kapittel 4.

#### **▪ Kap. 4 B – Gjennomgående stillinger**

Lønnsfastsettelsen lokalt skjer gjennom vurdering ved tilsetting og på grunnlag av bestemmelsene i hovedtariffavtalen.

Det skal være en naturlig sammenheng mellom arbeidstakerens real- og formalkompetanse, kompetanseutvikling og lønnsutvikling.

#### **▪ Kap. 4 B - Fagledere**

Fagledere som er tildelt vesentlige arbeidsgiverfunksjoner skal avlønnes høyere enn dem de er satt til å lede. Unntak for ordningen er i de tilfeller underordnede har særskilt avlønning p.g.a. spesiell kompetanse/spisskompetanse, retrettstilling eller andre særskilte forhold

#### **▪ Kap. 4 C - Undervisningsstillinger**

Kapittelet omhandler undervisningspersonalet. Grunnlønn fastsettes sentralt gjennom minstelønnsatser på bakgrunn av utdanning og lønnsansiennitet.

Musikk- og kulturskolelærere med minimum 3 år relevant høyskoleutdanning får sin lønn fastsatt iht. HTA Kap.4 pkt. 4C.

---

- **Lærlinger**

Lærlinger har prosentvis avlønning etter HTA Kap 4B, jf. Kap. 6 i HTA.

### **HTA Kap. 4.A.1 Lokale forhandlinger. Forhandlingsbestemmelser**

Partene sentralt kan avsette en viss andel av den økonomiske rammen til lokale forhandlinger, og fastsette virkningstidspunkt og tidspunkt for når de lokale forhandlingene skal være sluttført.

Partene lokalt beregner pottens størrelse for arbeidstakere som er omfattet av forhandlingen etter dette punkt.

De lokale parter har en gjensidig plikt til, etter skriftlig krav fra den annen part, å gjennomføre forhandlinger etter HTAs forhandlingsbestemmelser. Dersom annet ikke er avtalt, skal partene innen 14 dager ha avtalt møtetidspunkt for gjennomføring av forhandlingene.

Det skal skje en gjensidig økonomisk kontroll av forhandlingsresultatene.

#### **Anke.**

Oppnås ikke enighet i de lokale forhandlinger kan hver av partene bringe tvisten inn for organisatorisk behandling mellom de sentrale parter. De sentrale parter kan anbefale fornyet lokal forhandling eller ubundet definere den endelige løsning på tvisten.

Dersom den organisatoriske behandlingen ikke fører fram, kan det benyttes voldgift. De sentrale parter, KS og den angjeldende forhandlingssammenslutning avgjør hvilken type voldgift som skal benyttes. Ved uenighet gjelder HA del A § 6-3.

### **HTA Kap. 4.A.2. Særskilte forhandlinger**

Partene kan i henhold til denne hjemmel ta opp forhandlinger for omgjøring av stillinger, alternative lønnplasseringer og/eller annen godtgjøring innenfor HTA's bestemmelser når:

- Det er foretatt betydelige organisatoriske og/eller bemanningsmessige endringer
- Det er skjedd betydelige endringer i en stillings arbeids- og ansvarsområde.
- Arbeids- og ansvarsområdet er endret som følge av at arbeidstakeren har fullført kompetansegivende etter- / videreutdanning.

Virkningstidspunkt for eventuelle forhandlingsresultat settes til den dato endringene fant sted.

#### **Anke**

Oppnås ikke enighet, kan hver av partene bringe tvisten inn for lokal nemnd.

### **HTA Kap. 4.A.3. Rekruttere og beholde arbeidstakere**

I de tilfeller det er spesielle problemer med å beholde eller rekruttere kvalifiserte arbeidstakere, vil partene etter forhandlinger kunne inngå avtale om endret lønnplassering for den enkelte arbeidstaker. Ved uenighet kan tvisten ikke ankes og arbeidsgivers siste tilbud er gjeldende.

---



## **HTA Kap. 5.0 og Kap. 5.2. Lokale forhandlinger. Forhandlingsbestemmelser**

Lønnsfastsettelsen i Kap. 5. skjer i sin helhet lokalt; ved tilsetting, og på grunnlag av bestemmelsene i HTA.

Forhandlinger etter HTA Kap. 5 pkt. 5.2 - årlig lønnsregulering - skal gjennomføres innen 1.oktober hvert år. Ved lønnsregulering skal det tas utgangspunkt i lønnsutviklingen i tariffområdet, en helhetsvurdering av kommunens situasjon, herunder økonomi og krav til effektivitet.

I utgangspunktet er lønnsregulering i dette kapittel basert på individuell avlønning. Partene har i HTA nedfelt generelle prinsipper for individuell lønnsfastsettelse.

Ved forhandlinger kan det gis både generelle og individuelle tillegg, samt avtales at hele eller deler av lønnsreguleringen fordeles av arbeidsgiver.

Virkningsdato for lønnsendring er 1.05. Partene kan lokale komme til enighet om annen virkningsdato.

### **Anke.**

Oppnås ikke enighet, kan hver av partene bringe tvisten inn for behandling i lokal nemnd eller pendelvoldgift. Lønns tvister bør være avgjort innen 2 måneder etter gjennomførte forhandlinger.

## **HTA Kap. 5.3 Annen lønnsregulering**

Dersom det foreligger spesielle behov for å beholde og rekruttere arbeidstakere, kan det foretas lønnsregulering utover hva som følger av kap. 5.2. Ved vesentlig endring av stillingens arbeids- eller ansvarsområde skal det foretas en lønnsvurdering for stillingsinnehaveren basert på endret innhold.

Lønnsregulering etter denne bestemmelsen skjer etter drøftinger mellom partene. Eventuell tvist kan ikke ankes. Arbeidsgivers siste tilbud gjelder.

## **Lønnsfastsettelse ved nytilsetninger i alle kapittel**

Ved nytilsetninger skjer lønnsfastsettelsen i henhold til gjeldende tariffavtale, samt fremforhandlede resultater / lokale særavtaler. Her vurderes stillingens funksjon, krav til kompetanse, ansvar, kompleksitet og markedsverdi.

Det skal være en naturlig sammenheng mellom arbeidstakerens real- og formalkompetanse, kompetanseutvikling og lønnsutvikling.

Nærmeste leder med personalansvar vurderer lønnsfastsettelse ved tilsetting. Avgjørelsen tas av lønnsfastsettende myndighet.

## **Lønnsamtale**

Jf. HTA Kap. 3 – 3.2.2. Dersom en arbeidstaker ber om lønnsamtale, skal denne gjennomføres mellom arbeidsgiver og arbeidstakeren. Arbeidstaker har rett til å la seg bistå av sin tillitsvalgte. I samtalen skal arbeidsgiver og arbeidstaker i fellesskap diskutere hvilke tiltak som kan iverksettes for at arbeidstaker skal oppnå bedre lønnsutvikling. Det skal føres referat fra samtalen dersom arbeidstaker ber om det.

---

## **Bonus**

Kommunen kan innføre godtgjøring i form av bonus for ansatte eller grupper av ansatte, basert på tiltak som gir økt produktivitet/effektivitet eller økt brukerorientering. Det må til enhver tid fremgå hvilke ansatte som omfattes av bonusordningen.

Mål og resultatindikatorer som legges til grunn for denne godtgjøringsformen skal på forhånd være drøftet med de berørte ansattes organisasjoner.

Slik bonus er ikke pensjonsgivende i tjenstepensjonsordningen.

---

**Begrepsavklaringer (Alfabetisk)**

<b>Begrep</b>	<b>Hva vi forstår med begrepet.</b>
Funksjonstillegg	Tillegg for å inneha en spesiell funksjon. Fjernes når funksjonen opphører.
Glidning	Lønnsglidning er lønnsvekst som følge av andre forhold enn det som er avtalt ved tariffoppgjøret.
Grunnlønn	Minstelønn + lokale tillegg.
HA	Forkortelse for Hovedavtalen. Regulerer forholdet mellom partene i arbeidslivet.
Hjemmel	Henvielse til hvilket kapittel/ paragraf i lov og avtaleverk som skal forhandles om eller drøftes.
HTA	Forkortelse for Hovedtariffavtalen. Avtale mellom arbeidstaker og arbeidsgiver om lønns- og arbeidsbetingelser.
Kriterier	Avgjørende kjennetegn som kan bidra til at den ansatte kan påvirke sin egen lønn. Kan være: Stillingens kompleksitet, den enkelte ansattes kompetanse, ansvar, innsats og resultatoppnåelse.
Lokale drøftinger	Lokale drøftinger foregår etter avtalt hjemmel mellom lokale parter dvs. arbeidstakerorganisasjonene og forhandlingsutvalget eller en virksomhetsleder. Ved uenighet har arbeidsgiver beslutningsmyndighet. Resultatet føres i referatsform med kun arbeidsgivers ev. forhandlingsutvalgets underskrift.
Lokale forhandlinger	Lokale forhandlinger foregår i den enkelte kommune mellom likeverdige parter: dvs. arbeidstakerorganisasjonene og kommunens forhandlingsutvalg. Lokale forhandlinger skjer med hjemmel i HTA Kap. 3, 4 og 5. Protokoll føres jf. HTA's vedlegg 3 med begge parters underskrift.
Lokal pott – beregning	Partene sentralt avsetter x % til lokale forhandlinger etter HTA Kap. 4.A, pkt. 4. A.1. Partene lokalt fastsetter pottens størrelse for arbeidstakere som er omfattet av forhandlingene etter pkt. 4.A.1. Potten skal, med visse unntak, beregnes på grunnlag av utbetalt grunnlønn, samt faste tillegg (f.eks. funksjonstillegg for undervisningsstillinger) for arbeidstakere i Kap. 4.
Lokalt tillegg	Økning av grunnlønn gitt ved lokal lønnsfastsettelse/ forhandlinger.
Lønnsfastsettende myndighet	Den som har ansvar for å fastsette lønn. Rådmann og/eller personal- og organisasjonssjef.
Lønnsnemnd/ Voldgift	Begrepene brukes om hverandre og innebærer en nemndbehandling, dersom partene ikke kommer til enighet i ordinære forhandlinger. Nemndas avgjørelse er bindende for partene.
Minstelønn	Minimumsavlønning i kap. 4. Jf. HTA.
Overheng	Prosentvis beregning som beskriver hvor mye lønnsnivået ved utløpet av et år ligger over gjennomsnittsnivået for hele året.

Pendelvoldgift	En voldgiftsordning hvor beslutningsreglene er formulert på forhånd, og bestemmer at voldgiftsinstitusjonen kun kan velge mellom ett av partenes krav. Kompromiss mellom partenes krav er dermed utelukket.
Satsningsområder	Kan være virksomheter, enheter, stillingstyper og andre områder.
Sentrale forhandlinger	Hovedoppgjør skjer annethvert år mellom sentrale parter – arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene med virkning fra 01.05. Annethvert år gjennomføres mellomoppgjør der det kun forhandles om sentrale tillegg. (ingen lokal pott)
Rammebetingelse	Rammer som legges ut fra forhandlinger på sentralt hold. Eksempel på rammebetingelser er HTA og HA.
Årslønn	Grunnlønn + funksjonstillegg som ligger på topp

**Stillingsstruktur unormerte og normerte stillinger. Kodene er uavhengige av gruppetilhørighet  
Rådmannens lederteam**

Kode 9450 Rådmann - Kap. 3.4.1: Rådmann.

Kode 9451 Leder - Kap. 3.4.1: Kommunaldirektører, PO-sjef, økonomisjef, eiendomssjef og IKT-sjef.

**Andre ledere med totalansvar for personal, økonomi og fag**

Kode 9451 Leder - Kap. 3.4.2: Virksomhetsledere i avdelingene, kontorledere, leder for Bodø Byggservice og Bodø Bydrift.

Kode 9951 Leder - Kap. 3.4.2: Rektor

**Andre administrative stillinger  
Kapittel 5**

Plassering i stillingskode 8451 Leder eller 8530 Rådgiver etter 01.05.2008 forutsetter som hovedregel at arbeidstaker har høyere akademisk utdanning eller utdanning tilsvarende plassering i en av de øvrige stillingskodene i kap. 5 jf. HTA Kap. 5.1.

<b>Kode Kap. 5</b>	<b>Navn på stilling</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Funksjon (kun føringer - leder vurderer kodeinnplassering)</b>
8451	Leder	Hovedregel: Høyere akademisk utdanning. Andre med lavere utdanning for eksempel 3-årig relevant høgskole eller mer kan innplasseres i koden. Utgangspunktet er en entydig vurdering av at stillingens funksjon naturlig lar seg identifisere som leder.	Selvstendig ansvar for planlegging, iverksetting og oppfølging av produksjon, utvikling innenfor fagområdet. Inngår i lederteam.
8530	Rådgiver	Hovedregel: Høyere akademisk utdanning. Andre med lavere utdanning for eksempel 3-årig relevant høgskole eller mer kan innplasseres i koden. Utgangspunktet er en entydig vurdering av at stillingens funksjon naturlig lar seg identifisere som rådgiver.	Må kunne arbeide selvstendig. Utrede og gjøre en sak klar for administrativt eller politisk nivå. Ha oversikt over lov- og avtaleverk og kunne gi råd og veiledning til beslutningstakere på alle nivå.

<b>Kap. 4</b> <b>Opplisting i HTA Kap. 4.B.</b> <b>Offentlige stillingskoder med</b> <b>rapporteringsbenevnelser i Kap. 4B.</b>			
<b>HTA har åpnet for at det igjen kan</b> <b>brukes romertall I som</b> <b>avansementstillinger</b> <b>(har ingen direkte betydning for lønn)</b> <b>Nedenfor følger kommunens føringer i</b> <b>forhold til unormerte stillinger.</b>			
7453	Fagleder	3-årig relevant høyskole eller mer. Andre med lavere utdanning kan innplasseres i koden. Utgangspunktet er en entydig vurdering av at stillingens funksjon naturlig lar seg identifisere som leder.	Som for kode 8451.
7954	Undervisningsinspektør	Tilsvarende 3-årig høgskole Eller mer.	Som for kode 8451.
7003	Arbeidsleder Formann	Ingen formell utdanning	Arbeids/- gruppeleder av en underenhet etter nærmere veiledning/ instruks fra andre.
7531	Saksbehandler	3 år relevant utdanning på høgskolenivå.	Må kunne arbeide selvstendig innenfor et avgrenset saksområde. Utrede og gjøre klar en sak for administrativ eller politisk behandling. Tar avgjørelser i saker etter gitte fullmakter. Forvaltningskunnskap.
6559	Konsulent	3 år relevant utdanning på høgskolenivå eller tilsvarende.	Må kunne legge fram ferdige beslutningsgrunnlag for leder i saksbehandlingen. Gjøre selvstendige undersøkelser og vurderinger. Utøve råd og veiledning i og utenfor egen enhet på saksfeltet. Bidra til faglig utvikling innenfor fagområdet.

7520	1. sekretær	Videregående skole, med utdanning innenfor handel og kontor eller tilsvarende realkompetanse. Fagarbeider.	Oppgaver de samme som for sekretær, i tillegg enklere saksbehandling. Stillingskoden opprettholdes i dagens ordning, men ved nytilsetninger utgår denne koden.
6863	Sekretær	Videregående skole, med utdanning innen handel- og kontor/ helse eller tilsvarende realkompetanse. Fagarbeider.	Utfører definerte oppgaver for leder. Vesentlig rutineoppgaver. F.eks.: Sentralbord og publikumskontakt, bilagsforberedelser og -registreringer, enklere økonomi- og regnskapsfunksjoner og lignende.

### Retningslinjer for innplassering i gruppe A, B, C, D og E

#### Kap. 4 B

HTA bygger på et minstelønssystem. Med dette menes at personer innplassert i de ulike grupper ikke kan tilbys lavere lønn enn det som er sentralt framforhandlet.

#### **Kap. 4 B**

Gruppe A	: Stillinger uten særskilt krav om utdanning.
Gruppe B	: Fagarbeiderstillinger/ tilsvarende fagarbeiderstillinger
Gruppe C	: Stillinger med krav om høyskoleutdanning.
Gruppe D	: Stillinger med krav om høyskoleutdanning med ytterligere spesialutdanning.
Gruppe E	: Stillinger med krav om mastergrad.

Ved tilsetning plasseres ansatte i den gruppe det er naturlig ut fra stillingsbeskrivelse og utdanning. Lønn skal alltid vurderes ut fra det prinsipp at kommunen ønsker å ligge over minstelønssatsene i HTA.

#### **Gruppe A.**

Assistenten som tar relevant utdanning tilsvarende minimum 6 md./ 30 studiepoeng, gis et kompetansetillegg på kr 4.000,- jf. A.sak 59/2001.

Tillegget ligger på topp til enhver tid.

Nærmeste linjeleder vurderer om utdanningen er relevant for stillingen.

Ansatte som tar fagbrev innenfor relevante fag og som innehar stilling der faget utøves flyttes over i gruppe B fra den 1. i påfølgende måned etter at fagbrevet foreligger.

Ansatte i gruppe A som tar grunnutdanning tilsvarende 3-årig høyskole blir fortsatt lønnet som assistent hvis de ikke søker annen stilling ved ledighet.

#### **Gruppe B.**

Fagarbeidere, miljøarbeidere og omsorgsarbeidere innenfor helse- og sosialavdelingen som tar relevant videreutdanning tilsvarende minimum 6 md. / 30 studiepoeng, gis et kompetansetillegg på kr 9.000,- jf. A.sak 110/2001.

Tillegget ligger på topp til enhver tid.

Nærmeste linjeleder vurderer om utdanningen er relevant for stillingen.

Dersom det ved sentrale forhandlinger inngås avtale om ny stige for ansatte i gruppe A og B som tar videreutdanning, utgår de lokale avtaler.

Ansatte i gruppe B som tar grunnutdanning tilsvarende 3-årig høyskole blir fortsatt lønnet som fagarbeider hvis de ikke søker annen stilling ved ledighet.

---



## **Gruppe C**

Ansatte med 3-årig høyskole som tar videreutdanning etter eget ønske, eller etter ønske/initiativ fra arbeidsgiver, kan søke om overflytting til gruppe D. Forutsetning for at søknaden innvilges er at videreutdanningen

- er gjennomført i det offentlige skolesystem
- utgjør minst 60 studiepoeng i høyskolesystemet (eller tilsvarende)
- er relevant for stillingen.
- vil være et krav ved ny utlysning av stillingen.

Nærmeste leder vurderer hvor relevant utdanningen er for stillingen. Saken sendes PO-sjefen for avgjørelse.

## **Gruppe D**

Stillinger med krav om høgskoleutdanning med ytterligere spesialutdanning.

## **Gruppe E**

Stillinger med krav om mastergrad.

Ansatte som tar mastergrad gis særskilt vurdering.

## **Kap. 4C**

Undervisningspersonale i grunnskolen og musikk- og kulturskolelærere med minimum 3-årig relevant høgskoleutdanning får sin lønn fastsatt i hht. HTA Kap. 4C.

Ved tilsetting innplasseres ansatte i stillingsgruppe i hht. utdanning.

## **Endring av gruppetilhørighet og kapitteltilhørighet**

Endring av gruppetilhørighet eller kapitteltilhørighet er en drøftingssak. Nærmeste linjeleder vurderer etter søknad fra den ansatte eller etter krav fra fagforeningene. Saken oversendes så PO-sjef for avgjørelse, eventuelt etter drøftinger med fagforening.

---

**Satsningsområder 2008 og kriterier for perioden 2008 -2011**

## Satsingsområder 2008

## Føringer:

1. Stabilisering. Beholde markedsutsatte grupper.
2. Utjevning. I betydning av å fjerne uønskede skjevheter.

Prioritering på avdelingsnivå:		Rådmannens prioritering:
Teknisk avdeling	Ingeniører og arkitekter	1.prioritet
Eiendomskontoret	Ingeniører og sivilingeniører	1.prioritet
Bodø Byggservice	Renholdere - høyne begynnerlønn. Teamledere	
Bodø Bydrift	Formenn Ansatte på anlegg Nøkkelpersoner	
Helse- og sosialavdelingen	Virksomhetsledere Fagkoordinatorene Ansatte med 3-årig høgskoleutdanning Nøkkelpersoner Hjemmehjelpere, og andre ansatte som arbeider med svært krevende brukere. Ambulerende natt-tjeneste.	2.prioritet 2.prioritet
Oppvekst- og kulturavdelingen	Jordmødre Seksjonsledere/stedfortredere (gjelder ikke skole) Pedagogiske ledere Lærere Nøkkelpersoner Tolker	2.prioritet 2.prioritet
Sentraladministrasjonen	Nøkkelpersoner Teamledere	

## Kriterier perioden 2008 – 2011

### Avgjørende kjennetegn som kan bidra til at den ansatte kan påvirke egen lønn

Kriteriene er utarbeidet for en periode på 3 år. Mindre årlige redigeringer kan forekomme.

**Kap. 3.4.1 og 3.4.2.** Kriteriene er definert i lederavtalene som følger:

- Økonomistyring
- Medarbeidertilfredshet
- Brukertilfredshet
- Kvalitet

Jf. Kriterier definert i HTA Kap. 3.

#### Tiltak:

Det utarbeides mal for hvordan kriteriene måles og vektlegges. Dette vil være fullt operativt i 2009.

### Kap. 4 og 5.

#### Definisjon nøkkelpersoner:

Ansatte med spisskompetanse innenfor et fagfelt og som det er vanskelig å erstatte på kort sikt. I dette ligger at det har en negativ konsekvens for Bodø kommune at vedkommende slutter.

-----

### I løpet av perioden vil det være en gradvis dreining mot individuell vurdering av ansatte i forhold til lønn.

Følgende vil kunne være elementer i en slik vurdering:  
(Deles inn i tre hovedområder)

#### 1. Personuavhengige momenter:

- Stillingens krav til formell og reell kompetanse
- Stillingens kompleksitet
- Stillingens ansvarsområde

#### 2. Personavhengige momenter - den enkelte ansatte:

Kompetanse	Vilje og evne til kompetanseheving i tråd med enhetens behov og målsetting. Overføre/ dele kompetanse med kollegaer.
Ansvar	Bidra til: - endringsvilje og være løsningsorientert - et godt arbeidsmiljø - positive holdninger til arbeidet og kollegaer

	- å heve virksomhetens omdømme.
Innsats	Bidra til: - brukerorientering - utvikling av gode arbeidsmiljø - effektivitet på arbeidsplassen - veiledning av kollegaer - samhandling - tverrfaglighet
Resultatoppnåelse	Bidra til - å nå virksomhetens mål - å utvikle virksomheten – være nytenkende

### 3. Markedsbaserte kriterier.

Stillinger det er vanskelig å rekruttere til.  
Stillinger med stor turnover.

---

Vedlegg 2:

## Intervjuguide toppledere

Innledningsvis vil jeg starte med å referere fra lønnspolitisk plan.

### Generelle spørsmål

- Lønnspolitikk er et arbeidsgiverpolitisk verktøy som skal bidra til å rekruttere og beholde medarbeidere med relevant kompetanse. Hva tenker du i forhold til om Bodø kommune har utfordringer knyttet til å rekruttere og beholde medarbeidere ?
- Hvordan vurderer du lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy i forhold til å rekruttere og beholde medarbeidere ?
- I hvilken grad mener du at Bodø kommune har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan når det gjelder individuell lønnsfastsetting ?
- Hva mener du er årsaken til at Bodø kommune har lyktes/ikke har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan ?
- Hva mener du i forhold til det å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger som bidrag til å rekruttere og beholde relevant kompetanse ?

### Ansatte kapittel 4

- I hvilken grad mener du ansatte har mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Hva er din vurdering i forhold til om ansatte bør ha mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Dersom du skal vurdere de to punktene; ”objektive og forutsigbare kriterier” og ”systemer for vekting av innsats, resultater, kompetanse og ansvar”, i forhold til store grupper som for lærere/sykepleiere, hva mener du må til for at Bodø kommune skal lyktes med å gjennomføre en differensiert lønnspolitikk i forhold til slike store grupper av ansatte ?
- Dersom en slik differensiert lønnspolitikk gjennomføres i forhold til store grupper som for eksempel lærere/sykepleiere, hva mener du Bodø kommune som arbeidsgiver vil kunne oppnå ?
- Arbeidstakerorganisasjonene som organiserer lærere/sykepleiere har markert stor motstand mot differensiering av lønn innenfor disse gruppene. Hva må til, etter din vurdering, for å få arbeidstakerorganisasjonene med på tanken om differensierte lønnstillegg til disse gruppene ?

- Kan det, slik du vurderer det, ha noen negative konsekvenser dersom arbeidsgiver ensidige bestemmer at slik differensiering skal gjennomføres og i så fall hvilke ?
- Hvilke utfordringer mener du er knyttet til lederrollen når det gjelder individuell vurdering av medarbeiderne i forhold til lønn ?

### **Ansatte kapittel 5**

- I hvilken grad vil du si at det gjøres individuelle vurderinger ved lønnsregulering for ansatte i kapittel 5 ?
- Hvilke kriterier bygger disse vurderingene på ?
- Slik du vurderer det, hva mener du må til for å oppnå mer individuell lønnsvurdering for ansatte i kapittel 5 basert på innsats og resultater ?

### **Ledere – virksomhetsledere kapittel 3**

- Hva tenker du i forhold til at virksomhetsledere i Bodø kommune skal ha mulighet til å påvirke egen lønn slik det skisseres i lønnspolitisk plan ?
- Dersom differensiering av lønn for virksomhetsledere gjennomføres på bakgrunn av en vurdering av måloppnåelse knyttet til lederavtalen, hvordan mener du dette vil påvirke ledernes innsats og hva de vektlegger/hva som får fokus i lederrollen ?
- Hva mener du i forhold til om det vil være mulig for kontorledere å ha tilstrekkelig grunnlag for å vurdere virksomhetslederne iht. måloppnåelse knyttet til lederavtalen på områdene: medarbeitertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet ?
- Hvorfor har Bodø kommune, etter din mening, lykkes/ikke lykkes i forhold til å gjennomføre differensiert lønn til virksomhetsledere på bakgrunn av måloppnåelse knyttet til lederavtalen ?
- Slik du vurderer det, vil det være mer attraktivt å være virksomhetsleder dersom lønn baseres på innsats, kompetanse, resultater og ansvar og ev. hvorfor ?
- Hvilke utfordringer mener du er knyttet til lederrollen i forhold til individuell vurdering av medarbeiderne, i denne sammenheng virksomhetsledere ?

### **Ledere - kontorledere kapittel 3**

- I hvilken grad vil du si at det gjøres individuelle vurderinger ved lønnsregulering for kontorlederne innenfor OK-avdelingen ?
- Hvilke kriterier bygger disse vurderingene på ?

- Hvordan mener du lønnstillegg på bakgrunn av vurdering av måloppnåelse iht. lederavtalen kan gjennomføres for kontorlederne ?

#### **Ledere – rådmannens lederteam – 3.4.1**

- Slik du vurderer det, vil det å få lønnstillegg fastsatt på bakgrunn av måloppnåelse iht. lederavtalen kunne påvirke egen motivasjon i jobben ?
- Hvilke andre forhold enn lønn mener du påvirker egen motivasjon i jobben ?

#### **Gjennomføring av forhandlingene**

Sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger ? Hva tenker du om forhandlinger på avdelingsnivå eller virksomhetsnivå ?

#### **Avslutningsvis**

Er det noe som jeg ikke har spurt om som du mener er viktig i forhold til dette temaet og som du ønsker å si noe om?

Vedlegg 3:

## Intervjuguide virksomhetsledere

Innledningsvis vil jeg starte med å referere fra lønnspolitisk plan.

### Generelle spørsmål

- Hvordan vurderer du lønn som arbeidsgiverpolitisk verktøy i forhold til å rekruttere og beholde medarbeidere ?
- I hvilken grad mener du at Bodø kommune har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan når det gjelder individuell lønnsfastsetting ?
- Hva mener du er årsaken til at Bodø kommune har lyktes/ikke har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan ?
- Hva mener du i forhold til det å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger som bidrag til å rekruttere og beholde relevant kompetanse ?

### Ansatte kapittel 4

- I hvilken grad mener du ansatte har mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Hva er din vurdering i forhold til om ansatte bør ha mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Dersom du skal vurdere de to punktene; ”objektive og forutsigbare kriterier” og ”systemer for vekting av innsats, resultater, kompetanse og ansvar”, i forhold til store grupper som for eksempel lærere/sykepleiere, hva mener du må til for at Bodø kommune skal lykkes med å gjennomføre en differensiert lønnspolitikk i forhold til slike store grupper av ansatte ?
- Dersom en slik differensiert lønnspolitikk gjennomføres i forhold til store grupper som for eksempel lærere/sykepleiere, hva mener du Bodø kommune som arbeidsgiver vil kunne oppnå ?
- Arbeidstakerorganisasjonene som organiserer lærerne/sykepleierne har markert stor motstand mot differensiering av lønn innenfor disse gruppene. Hva må til, etter din vurdering, for å få arbeidstakerorganisasjonene med på tanken om differensierte lønnstillegg til disse gruppene ?
- Kan det, slik du vurderer det, ha noen negative konsekvenser dersom arbeidsgiver ensidige bestemmer at slik differensiering skal gjennomføres og i så fall hvilke ?



- Hvilke utfordringer mener du er knyttet til lederrollen når det gjelder individuell vurdering av medarbeiderne i forhold til lønn ?

### **Ansatte kapittel 5**

- I hvilken grad vil du si at det gjøres individuelle vurderinger ved lønnsregulering for ansatte i kapittel 5 ?
- Hvilke kriterier bygger disse vurderingene på ?
- Slik du vurderer det, hva mener du må til for å oppnå en større grad av individuell lønnsvurdering for ansatte i kapittel 5 basert på innsats og resultater ?

### **Ledere – virksomhetsledere/kontorledere kapittel 3**

- Hva tenker du i forhold til at virksomhetsledere i Bodø kommune skal ha mulighet til å påvirke egen lønn slik det er skissert i lønnspolitisk plan ?
- Dersom differensiering av lønn for virksomhetsledere gjennomføres på bakgrunn av en vurdering av måloppnåelse knyttet til lederavtalen, hvordan mener du dette vil påvirke virksomhetsledernes innsats og hva virksomhetslederne vektlegger/hva som får fokus i lederrollen ?
- Hva mener du i forhold til om det vil være mulig for kommunaldirektør å ha tilstrekkelig grunnlag/informasjon for å vurdere virksomhetslederne/kontorlederne iht. måloppnåelse knyttet til lederavtalen på områdene: medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet ?
- Hvorfor har Bodø kommune, etter din mening, lykkes/ikke lykkes i forhold til å gjennomføre differensiert lønn til virksomhetsledere på bakgrunn av måloppnåelse knyttet til lederavtalen ?
- Slik du vurderer det, vil det være mer attraktivt å være virksomhetsleder dersom lønn baseres på innsats, kompetanse, resultater og ansvar og ev. hvorfor/hvorfor ikke ?
- Hvilke andre forhold enn lønn mener du påvirker egen motivasjon i jobben ?

### **Gjennomføring av lokale forhandlinger**

Sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger ? Hva tenker du om forhandlinger på avdelingsnivå eller virksomhetsnivå ?

### **Avslutningsvis**

Er det noe som jeg ikke har spurt om som du mener er viktig i forhold til dette temaet og som du ønsker å si noe om?

Vedlegg 4:

## Intervjuguide - fagforeninger

Innledningsvis vil jeg starte med å referere fra lønnspolitisk plan.

### Generelle spørsmål

- I hvilken grad mener du Bodø kommune har lyktes/ikke har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan ?
- Hva mener du er årsaken til at Bodø kommune har lyktes/ikke har lyktes med å følge opp i forhold til den strategien som er skissert i lønnspolitisk plan ?
- Hva mener *X-fagforening* i forhold til det å ta i bruk mer individuell lønnsfastsetting ved rekruttering og lokale forhandlinger som bidrag til å rekruttere og beholde relevant kompetanse ?
- I drøftingsmøtet mellom arbeidsgiver og hovedtillitsvalgte i forkant av årets forhandlinger som omfatter kapittel 3 og 5 kom det fram at flere av fagforeningene, blant disse *X-fagforening*, så på lønnspolitisk plan som arbeidsgivers dokument. Jeg ber om at du utdyper hva dere mener med dette.

### Ansatte kapittel 4

- I hvilken grad mener du ansatte har mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Hva er *X-fagforenings* vurdering i forhold til om ansatte bør ha mulighet til å påvirke egen lønn ?
- Er likhet alltid rettferdig ? Hva mener *X-fagforening* i forhold til om det er rettferdig at alle innenfor en gruppe som f. eks. lærerne/sykepleiere får samme lønn uavhengig av innsats og resultater ?
- Dersom du skal vurdere de to punktene; ”objektive og forutsigbare kriterier” og ”systemer for vekting av innsats, resultater, kompetanse og ansvar”, i forhold til gruppen lærere/sykepleiere, hva mener du må til for at Bodø kommune skal lykkes med å gjennomføre en differensiert lønnspolitikk i forhold til disse gruppene ?
- Hvilke utfordringer mener *X-fagforening* er knyttet til lederrollen i forhold til individuell vurdering av medarbeiderne ?

### Ansatte kapittel 5

- I hvilken grad vil du si at det gjøres individuelle vurderinger ved lønnsregulering for ansatte i kapittel 5 ?
- Hvilke kriterier bygger disse vurderingene på ?

- Slik du vurderer det, hva mener du må til for å oppnå en større grad av individuell lønnsvurdering for ansatte i kapittel 5 basert på innsats og resultater ?

### **Ledere – virksomhetsledere kap. 3**

- Hva tenker du i forhold til at virksomhetsledere i Bodø kommune skal ha mulighet til å påvirke egen lønn slik det skisseres i lønnspolitisk plan ?
- I følge Rødvei og Lien (2010) at det er forskjell i den ”psykologiske kontrakten” som ligger til grunn for arbeidsforholdet. Ledere vil være mer innforstått med å bli målt i forhold til resultat fordi dette forventes å være en del av det å ha en lederfunksjon og en medvirkende faktor til at ledere har høyere lønn. Flere studier (blant annet Sollund, Rødvei og Lien 2005) viser i følge Rødvei og Lien (2010) at ledere og høyt utdannede akademikere i større grad enn andre store grupper innenfor kommunesektoren ønsker individuell prestasjonslønn. Hva tenker du om dette ?
- Hva mener du i forhold til om det vil være mulig som kontorleder å ha tilstrekkelig grunnlag for å vurdere virksomhetslederne iht. måloppnåelse knyttet til lederavtalen på områdene: medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/regnskap og tjenestekvalitet ?
- Hvorfor har Bodø kommune, etter din mening, lykkes/ikke lykkes i forhold til å gjennomføre differensiert lønn til virksomhetsledere på bakgrunn av måloppnåelse knyttet til lederavtalen ?
- Slik du vurderer det, vil det være mer eller mindre attraktivt å være virksomhetsleder dersom lønn baseres på innsats, kompetanse, resultater og ansvar og hvorfor ?
- Hvilke utfordringer mener *X-fagforening* er knyttet til lederrollen i forhold til individuell vurdering av medarbeiderne, i denne sammenheng virksomhetsledere ?

### **Lønnspolitisk plan**

Hva skal etter din mening til for at Bodø kommune skal få en lønnspolitisk plan, som forplikter både arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene ?

### **Gjennomføring av lokale forhandlinger**

Sentraliserte eller desentraliserte forhandlinger ? Hva tenker du om forhandlinger på avdelingsnivå eller virksomhetsnivå ?

### **Avslutningsvis**

Er det noe som jeg ikke har spurt om som du mener er viktig i forhold til dette temaet og som du ønsker å si noe om?