

Åsmund Arup Seip

Utvikling av lønssystemer og lønsfleksibilitet

NAVO-prosjektet: Framtidens systemer for lønsfastsettelse

© Forskningsstiftelsen Fafo 1997
ISSN 0804-5135

Innhold

Innledning	4
Utviklingstrekk i lønnsfastsetting	5
Ulike typer lønssystem.....	7
Lønnsfleksibilitet	9
Fleksibilitet på individnivå	9
1. Skal lønnsnivået ved fri lønnsfastsetting være skjult eller åpent?.....	9
2. Hvordan håndteres kriterier for individuell avlønning som ikke er målbare?	10
Fleksibilitet på gruppenivå	10
Fleksibilitet på selskapsnivå	13
Markedsfleksibilitet	14
Endringer og samarbeid	16
Nye lønssystemer	16
Fagforeningenes rolle	17
Noter	19

Innledning

Våren 1997 ble Fafo kontaktet av NAVO med en forespørsel om å se på det norske avtalesystemet i et endringsperspektiv, og forsøke å belyse lønns- og avtalesystemet i NAVO i forhold til dette. NAVO var opptatt av å trekke frem sentrale utviklingstrekk, og reise spørsmål om hvordan fremtidens utfordringer kan møtes.

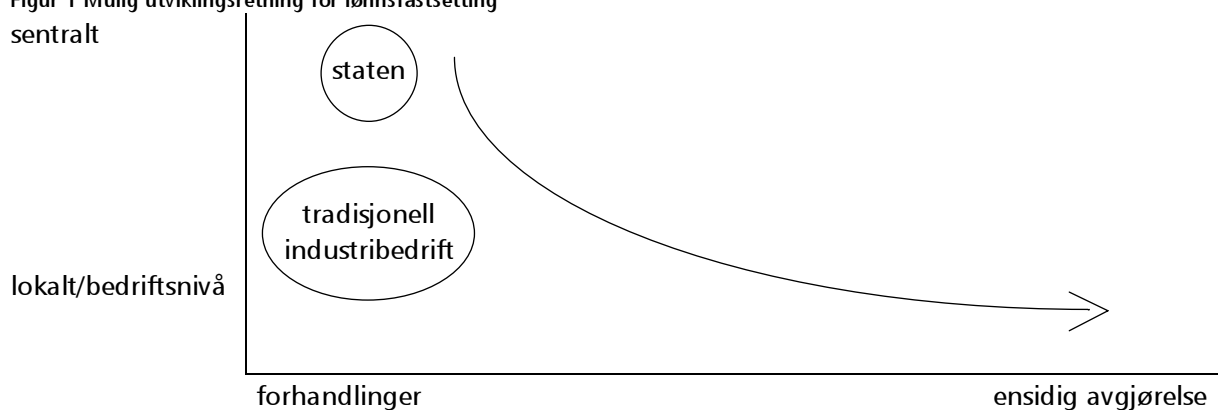
I dette notatet forsøker vi ikke å gi endelige svar. Vi vil peke på noen trekk ved utviklingen av lønnsfastsetting i Norge, og hvordan ulike lønns- og beslutningssystemer ivaretar ulike former for lønnsfleksibilitet. Vi vil videre trekke frem noen problemstillinger og noen utfordringer som aktørene i arbeidslivet føler de står overfor i dag, eller som de kan komme til å møte i et samfunn med raske endringer.

Som del av et forprosjekt for NAVO har Fafo gjennomført en liten intervjuundersøkelse i fire virksomheter tilknyttet arbeidsgiverorganisasjonen. Alle er virksomheter i endring, i ulik situasjon og med forskjellige erfaringer. Fokus har vært rettet mot etableringen av nye lønssystemer etter fristillingen fra staten og erfaringer med avtaleverket og forhandlingssystemet i NAVO. Det empiriske materialet som er brukt i dette notatet stammer fra denne undersøkelsen. Vi skal i det følgende rette oppmerksomheten mot utviklingen av lønssystemer og lønnspolitikk, og konsentrere oss om ulike former for fleksibilitet. Lønssystem og avtaleverk grenser opp til hverandre og kan være vevet sammen. Avtaleverket vil derfor bli trukket inn i den grad det legger føringer på lønssystemet.

Utviklingstrekk i lønnsfastsetting

De forskjellige avtaleområdene i det norske lønnsfastsettingssystemet (Staten, KS, LO/NHO, NAVO) skiller seg fra hverandre med hensyn til flere forhold. For det første er graden av sentralisering ved forhandlinger forskjellig, og for det andre er styringsmuligheten for arbeidsgiver forskjellig, alt etter hvilket nivå forhandlingene føres på og hvor stort rom det er for arbeidsgiver til å ta ensidige avgjørelser (det vil si ikke kollektive avgjørelser gjennom forhandling). Disse forskjellene gjør at endringer og utviklingstrekk innenfor de ulike avtaleområdene ofte vil være litt forskjellige. Likevel finner vi likhetstrekk. Det synes som om utviklingen på flere felt går i retning av mer lokal lønnsdanning. I offentlig sektor ble nye lønssystemer som åpnet for mer lokal lønnsfastsetting etablert på begynnelsen av 1990-tallet.¹ Innenfor privat sektor er en økt desentralisering av lønnsfastsettelsen et uttalt ønske hos mange arbeidsgivere.² Hvor langt en slik utvikling er kommet i praksis er vanskelig å si, men det synes som om en desentralisert lønnsfastsettelse er en sentral målsetting. Det er heller ikke tvil om at arbeidsgiver ønsker, og i noen tilfeller har fått, økte styringsmuligheter gjennom at flere lønnsavgjørelser blir tatt etter ensidig avgjørelse. Ser vi på Figur 1 kan vi forenklet si at en mulig utvikling går fra sentralisering mot desentralisering, fra kollektive avgjørelser mot ensidige. Dersom denne utviklingen får fortsette, vil den, når det gjelder lønn, gjøre at lønssystemer og virksomhetenes lønnspolitikk får økt betydning på bekostning av avtaleverket.

Figur 1 Mulig utviklingsretning for lønnsfastsetting



Det som vanligvis omtales som «lønnsoppgjør» er lønnsfastsetting etter forhandlinger og knyttet til en overenskomst. Forhandlingene kan foregå sentralt eller lokalt, eller de kan foregå som en kombinasjon av disse.

I noen tilfeller blir det i en overenskomst avsatt en lønnpott med en gitt størrelse som skal fordeles innenfor en avgrenset gruppe arbeidstakere. En slik pott kan fordeles etter forhandlinger mellom ledelse og arbeidstakerorganisasjoner lokalt. Men ikke sjelden overlates det til arbeidsgiver å fordele midlene i en slik pott. I slike tilfeller overføres deler av lønnsfastsettingen til en ensidig avgjørelse hos arbeidsgiver.

Men også et annet forhold kan styrke arbeidsgivers innflytelse over fordelingen av midler som er avsatt i en pott. Under forhandlingene vil det være konfliktrett knyttet til fastsetting av pottens størrelse. Når denne er fastsatt og overenskomsten er inngått, vil det imidlertid sjelden være konfliktrett knyttet til den videre fordelingen av midlene i potten. Selv om fordelingen skal skje etter forhandlinger vil arbeidsgiver ved å trekke ut forhandlingene kunne hindre at pengene blir utbetalt, og dermed legge et press på arbeidstakerorganisasjonene som har stor interesse i at midlene blir utbetalt. En tillitsvalg uttrykte det slik:

«Dersom partene ikke blir enige om fordelingen av potten i de lokale forhandlingene er det ingen ankeinstans. Dette kan gi arbeidsgiver et overtak fordi potten da ikke blir utbetalt.»

Det ligger vanligvis en interessekonflikt under dette skillet mellom forhandling og ensidig avgjørelse. Men lønnsfastsetting vil nesten alltid foregå som blandingsformer av forhandlinger og arbeidsgivers avgjørelse. En utvikling der arbeidsgiver får økt innflytelse over lønnsfastsettelsen behøver ikke derfor å komme i noen direkte interessekonflikt med arbeidstakerne. Ingeniørorganisasjonene NIF og NITO inngår gjerne overenskomster som ikke begrenser arbeidsgivers rett til fritt å fastsette lønnen. Likeledes heter det for eksempel i Fellesoverenskomsten for treforedlingsindustrien at der det stilles kvalifikasjonskrav og hvor det er ønskelig å betale for spesiell kompetanse «er det adgang til å gi individuell lønn».³ Når en arbeidstakerorganisasjon er villig til å overlate deler av lønnsfastsettingen til arbeidsgiver kan grunnen være at organisasjonen føler at det eksisterende lov- og avtaleverk ivaretar tilstrekkelig de behov for sikkerhet og trygghet for lønnsutvikling som deres medlemmer har. Det kan imidlertid også være interessemotsetninger til stede som ikke kommer frem fordi organisasjonen vurderer det slik at den ikke har styrke nok til å kreve innflytelse over lønnsfastsettingen.

Utviklingen innenfor ledelsesteori og bedriftsutvikling har de siste tiårene gått i retning av å rettet stor oppmerksomhet på motivasjonsaspektet ved lønnsfastsetting. Innenfor det som er kalt Human Resource Management (HRM), har man forsøkt å snu på synsmåtene når det gjelder arbeidskraft, og se arbeidskraft i et investeringsperspektiv. Økt kompetanse i arbeidsstokken er en investering for virksomheten, ikke en kostnad.⁴ Tanken er at en virksomhet ikke alene kan belage seg på å kjøpe enhver kompetanse på et arbeidsmarked. Kompetanse vil langt på vei være organisasjons- og situasjonsspesifikk, og må derfor i en viss grad bygges opp innenfor virksomheten selv. Dette har resultert i en kamp for å få kontroll over investeringen. Et viktig styringsinstrument i denne sammenhengen er lønn. Skal lønn kunne brukes som styringsinstrument gjennom å gi motivasjon, må lønnsfastsettingen være fleksibel og arbeidsgiver ha en relativt stor grad av innflytelse. Det er imidlertid ikke uvanlig at ulike former for motivasjonsbaserte lønnsystemer bygges opp gjennom et samarbeid mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner.

Spør vi ledere og personalledere i større virksomheter i dag hva de mener om utviklingen av lønnsystemer, får vi et klart bilde av ønsket om å øke den individuelle avlønningen for de fleste grupper av ansatte.⁵ Dette blir mer og mer viktig i et konkurransepreget marked:

«Utviklingen går fra regulativlønn mot individuell lønnsfastsetting.»

«Fleksibilitet må innebære at ledere på lavere nivå må få innflytelse over hvordan lønnsmidlene brukes.»

«Det er viktig med et lønnsystem som gjør det mulig å følge markedslønningene.»

«Utviklingen innen personaladministrasjon går mot en liten sentralisert stab som betjener de delene av virksomhetens lønns- og personalspørsmål som krever spesialkompetanse. Det kan være pensjonsordninger, reisereglementer og liknende. Selve lønnsdanningen og lønnsfastsettingen vil imidlertid i større og større grad bli desentralisert og ført ut i de deler av organisasjonen som har et selvstendig budsjett- eller inntjeningsansvar og følger konkurransen i markedet.»

Vi finner også en rekke uttalelser som viser at ledelsen ønsker å få større eneansvar for lønnsfastsettingen, det vil si å overføre deler av lønnsfastsettingen fra forhandlinger til et ensidig lederansvar.

«Et lønnsystem kan bygges opp slik at det gir arbeidstakerne sikkerhet for lønnsutvikling samtidig som det åpner for individuell lønnsfastsetting. Slike sikkerhetsbestemmelser behøver ikke ha noen reell betydning.»

«Ved individuell lønnsfastsetting kan det være nødvendig å styre deler av lønnsdanningen slik at den kommer utenfor organisasjonenes kontroll.»

Ulike typer lønssystem

Et lønssystem er virksomhetens faste rutiner for fastsetting og endring av lønn. Det kan være et stort formelt system med stillingskategorier og lønnsstiger, eller det kan være et helt uformelt system som nærmest bare er en forlengelse av arbeidsgivers lønnspolitikk. Større virksomheter har vanligvis et formelt lønssystem som omfatter hele virksomheten.

Et lønssystem har flere funksjoner. Det skal tjene som del av en avtale mellom virksomheten og den ansatte, og angi den lønn og den lønnsforventning den ansatte kan regne med innenfor sin stilling. Lønssystemet skal sikre en forutsigbarhet, og en lønnsfordeling og lønnsdifferensiering som oppfattes som rimelig eller rettferdig. Dette er den åpne delen av et lønssystem som har en kommunikativ og avtalemessig funksjon.

Et lønssystem er imidlertid også et styringsinstrument for virksomhetens ledelse. Dersom en virksomhet har mange ansatte, kan det være rasjonelt å ha et lønssystem som fungerer som et regelverk for administrative avgjørelser. Det kan for eksempel gjelde sikring av et gjennomgående lønnsnivå for tilsvarende grupper innen en virksomhet eller kontroll og oversikt over lønnsspredningen til en spesiell yrkesgruppe. Lønssystemet kan også gi regler om hvilke stillinger eller hvilket lønnsnivå det skal knyttes tilleggsgoder til, for eksempel bilordninger, fri avis og liknende. Denne delen av lønssystemet vil ha en styringsfunksjon for ledelsen, og vil ikke være åpen i samme grad som den delen som har en kommunikativ funksjon. Lønssystemer kan altså ha en åpen og en lukket side. Mens den åpne siden kan være vevet sammen med en overenskomst, vil den lukkede siden grense inn mot virksomhetens og de ulike ledernes lønns- og personalpolitikk.

Det finnes en rekke prinsipper et lønssystem kan bygges opp etter, og det finnes ulike typer beslutningssystemer for hvordan lønnsendringer kan eller skal skje innenfor ulike lønssystemer. Hvilke typer lønssystem som tas i bruk, og hvilket beslutningssystem som brukes for å fastsette lønn vil gjerne variere med ulike arbeidstakergrupper og arbeidstakerorganisasjoner, med type produksjon og produksjonsform i virksomheten, og med tradisjoner innenfor en bransje eller et virksomhetsområde. Vi kan illustrere variasjon i lønssystemer og beslutningssystemer slik ved noen eksempler:

Figur 1 Variasjon i lønssystemer og beslutningssystemer

Type lønssystem	Beslutningssystem			
	Sentrale forhandlinger	Lokale forhandlinger	Individuelle forhandlinger/avtale	Administrativ beslutning
Fri lønnsfastsetting				
Lønsspenn, lønnsrammer				
Stiger (ansiennitet, poeng, kompetanse ol)				
Minstelønn/basislønn				
Kollektive tillegg				
Individuelle tillegg				

I mange tilfeller vil et lønssystem bestå av flere komponenter. Disse kan være satt sammen slik at enkelte grupper ansatte praktiserer en type avlønning, for eksempel fri lønnsfastsetting, mens andre grupper ansatte har en fast ansiennitetsstige. Det er også vanlig at en eller flere typer avlønning praktiseres for en stillingstype, for eksempel basislønn kombinert med akkord og andre tillegg. Det er naturlig å skille mellom to typer tillegg som begge fungerer som incentivsystem. Kollektive tillegg gis vanligvis til en gruppe

arbeidstakere, og er basert på målbare kriterier fastsatt i forhandlinger. Individuelle tillegg kan også være basert på kriterier, men gis til arbeidstakere enkeltvis, som oftest etter samtale mellom arbeidstaker og nærmeste overordnede.

Hvilket beslutningssystem som brukes for å fastsette lønn vil også variere. Vanligvis vil en kombinasjon av flere beslutningssystemer bli benyttet. Et slikt tilfelle har vi der det i forhandlinger gis generelle tillegg, mens det er åpent for lønnsøkning ut over dette, for eksempel ved lokale forhandlinger, individuelle tillegg eller automatisk ansiennitetsopprykk.

Vi ser at det er en stor variasjon i lønssystemer og beslutningssystemer. Det gjør det vanskelig både å studere lønssystemenes utbredelse, og virkninger av ulike systemer for lønnsdanning. En undersøkelse av de nye lokale lønssystemene i offentlig sektor viser at det kan være stor forskjell mellom intensjonene med lokal lønnsdanning og den praksis som følges ved lønnsfastsetting.⁶ Det er grunn til å tro at dette også kan være tilfelle i mange private virksomheter.

Lønnsfleksibilitet

Utviklingen mot mer lokal lønnsdanning, og arbeidsgiveres uttrykte ønske om at større del av lønnsfastsettingsprosessen skal foregå utenfor forhandlingssystemet, er uttrykk for at lønnsdifferensiering blir sett på som et mål. Både innenfor ledelsesteori og gjennom samtaler med personalledere, går det frem at det er et voksende behov for fleksibilitet i lønnsfastsettingen. Det kan enten være fleksibilitet som gir økt lønnsbredning i forhold til dagens nivå, eller det kan være behov for nye former for differensiering.

Vi kan i denne sammenheng snakke om fire ulike typer fleksibilitet et lønns- og avtalesystem kan ivareta: 1) fleksibilitet på individnivå, 2) fleksibilitet på gruppenivå, 3) fleksibilitet på selskapsnivå, og 4) markedsfleksibilitet.

Fleksibilitet på individnivå

Fleksibilitet på individnivå vil si at det er mulig å skille lønsmessig mellom individer som har samme eller tilsvarende arbeidsoppgaver. Slik fleksibilitet kan man oppnå gjennom lønssystemer som har en fri lønnsfastsetting, det vil si at arbeidsgiver, eventuelt etter samtale med arbeidstaker, fastsetter lønnen. Dette er vanlig for en rekke funksjonærgrupper. Også i systemer med lønsspenn eller lønnsrammer vil det være rom for fleksibilitet på individnivå.

Men også andre lønssystemer kan gi fleksibilitet på individnivå. Akkordavlønning skiller lønsmessig arbeidstakere med samme arbeidsoppgaver etter arbeidsinnsats. Det som kjennetegner slike systemer i motsetning til fri lønnsfastsetting, er at det er knyttet faste og målbare kriterier til lønnsfastsettingen, og at kriterier og mål er fastsatt gjennom kollektive forhandlinger. Ulike bonussystemer kan imidlertid ofte være ensidig fastsatt av arbeidsgiver. I en mellomstilling kommer lønssystemer der det er knyttet kriterier til differensiering, men der disse ikke i samme grad er målbare. Det kan for eksempel være kompetanse eller ansvar. Slike lønssystemer er ikke uvanlige.

Det reiser seg noen problemer til bruken av de ulike lønssystemene. Vi skal her peke på to slike problemer.

1. Skal lønnsnivået ved fri lønnsfastsetting være skjult eller åpent?

Det er vanlig praksis flere steder der arbeidstakere har individuell lønn, at arbeidsgiver oppfordrer arbeidstakerne til å holde sitt eget lønnsnivå skjult. En naturlig begrunnelse for dette er at lønnen er en individuell sak som angår den enkelte. Det vil kunne oppstå både misunnelse og splid i et arbeidsmiljø dersom ulikheter i lønn gjøres til et samtaleemne. Åpenhet vil også kunne svekke arbeidsgivers nytte av lønnsdifferensiering som styringsredskap, dersom det er stor risiko for at hver beslutning må begrunnes overfor andre arbeidstakere. Dersom lønnsfastsettingen gjelder organiserte arbeidstakere, kan organisasjonen fungere som en kontrollinstans, og sikre at spredningen i lønnsnivå ikke blir uakseptabel eller at enkeltpersoner blir behandlet på en utilbørlig måte.

Det kan imidlertid oppstå skjevheter i tilgangen på informasjon dersom lønnsfastsettingen holdes skjult. Forutsetningen for at enkeltpersoner under fri lønnsfastsetting skal kunne ivareta sine interesser overfor en arbeidsgiver må være at vedkommende har en formening om markedsprisen på det arbeid han utfører. Arbeidsgivere vil ofte delta i et utstrakt samarbeid for å kunne fastslå markedsprisen på arbeidskraft. Vil det ikke da være å svekke markedskreftene om ikke arbeidstakerne skulle ha den samme informasjonstilgangen?

Slik informasjon vil arbeidstakere kanskje kunne få ved å orientere seg om andre stillingstilbud, men dette kan være problematisk for mange. Enkelte tillitsvalgte etterlyser derfor at virksomheten kommuniserer hvilket lønnsnivå tar sikte på å holde overfor arbeidstakere med fri lønnsfastsetting:

«De enkelte selskapene har ikke signalisert lønnsnivå. Individuell lønn fordrer at virksomheten flagger et gjennomsnitt og topp, så de ansatte får et forhold til sine karriere og utviklingsmuligheter. Også et individorientert lønnsystem må ha måleparametre for å gi mening.»

2. Hvordan håndteres kriterier for individuell avlønning som ikke er målbare?

Et eksempel på dette problemet finner vi lønnsystemet til Telenor, slik det er formulert i overenskomsten. Der heter det at «objektive og målbare kriterier» skal benyttes ved individuell lønnsvurdering. Kriteriene er kompetanse, ansvar og faglig dyktighet.⁷ Alle disse kriteriene kan være viktige ved individuell lønnsfastsetting, men det knytter seg problemer til å måle dem. Det er grunn til å tro at jo mer målbare en forsøker å gjøre slike kriterier, jo mindre betydning vil den individuelle lønnsfastsettingen få som styringsredskap.

Fraværet av kriterier eller løst definerte kriterier gir arbeidsgiver større spillerom. Det er derfor ikke uvanlig at det oppstår en drakamp mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene om hvilke kriterier som skal brukes ved individuell lønnsfastsetting og hvordan de skal praktiseres. Dette kan gjøre det vanskelig og lite hensiktsmessig å bruke kriteriebaserte systemer for individuell avlønning. Dersom systemene blir store og kompliserte vil administrasjonen av dem bli dyr, og nytten av systemene vil bli mindre. I mange tilfeller vil derfor alle parter ha interesse av å gjøre systemene enkle. Mange steder fungerer trolig slike fastsatte kriterier mer som en intensjonsavtale om hvordan individuell lønn skal gis, enn som et fast vurderingssystem. En personalleder hadde følgende erfaring fra bruk av slike systemer:

«Individuell lønn må knyttes til noen kriterier (3-4), selv om disse i praksis ikke har så stor betydning.»

I noen tilfeller vil utformingen av lønnsystemer være spill med ord. I en virksomhet som arbeidet med stillingsvurdering finner vi følgende setning i et av arbeidsdokumentene: «Mange stillinger vil utvikle seg over tid, man får mer erfaring.» Det er neppe tvil om at forfatteren som her arbeider med stillingsvurdering egentlig tenker på personvurdering. Slike sammenblandinger er lette å gjøre. Eksempelet viser imidlertid to ting. For det første at det kan være viktig å klargjøre hva som skal være hensikten med lønnsystemets bestemmelser og de kriteriene som velges. For det andre at det ofte kan være lang vei mellom det formelle lønnsystemet og den reelle praktiseringen av det.

Fleksibilitet på gruppenivå

Lønnsdifferensiering kan også foregå på gruppenivå. Her kan vi skille mellom to typer differensiering. Vi vil ha lønnsdifferensiering på gruppenivå der en virksomhet har ulike avtaler med ulike yrkesgrupper eller arbeidstakerorganisasjoner. Vi vil også ha differensiering der lønnsystemet er delt opp med ulike typer avlønning for forskjellige yrkesgrupper eller andre gruppeinndelinger i virksomheten. Fleksibilitet i et slikt system med differensiering på gruppenivå vil si at det er mulig å bygge lønnsystemer tilpasset ulike grupper, og at det er mulighet til å endre disse.

Avtaleverket har tradisjonelt skilt mellom arbeidere og funksjonærer. Enkelte utviklingstrekk tyder på at denne differensieringen ikke imøtekommer nye behov i næringslivet. I utredningen *Fremtidens arbeidsliv - Nye former for tariffpolitikk*, har et internt utvalg i NHO ledet av direktør Harald Rysst, tatt opp behovet for å øke fleksibiliteten på gruppenivå i gjeldene lønns- og avtalesystem.⁸ Utredningen peker på at skillene mellom ulike grupper og oppdelingen i «arbeider- og funksjonærerorganisasjonene», i mange tilfeller

hindrer samarbeid på en arbeidsplass på grunn av ulike arbeidsvilkår. Utvalget mener «vertikale avtaler» eller såkalte «medarbeideravtaler» kombinert med individuell lønnsfastsetting, kan løse noe av dette problemet. Utvalget sier:

«Der det inngås formelle avtaler mellom bedrift og ansattes organisasjoner, kan det være hensiktsmessig at avtalene omfatter alle ansatte, og inngås med representanter for alle ansatte i form av en 'medarbeideravtale'/'vertikal avtale'. [...] De bør ikke innebære innføring av rigide lønnsregulativer.»

Det er ingen tvil om at det er en nær sammenheng mellom avlønning og avtalestruktur. Avtalestrukturen henger igjen sammen med den organisasjonsstrukturen som historisk har vokst frem. Uttalelsene fra utvalget viser også at mange ser et behov for å endre på den tradisjonelle inndelingen i grupper som avtaleverket i LO/NHO-området i dag har.

Til tross for ønsker om å unngå lønns- og avtalesystemer som er splittet opp på ulike grupper og organisasjoner, kan vi registrere at det faktisk foreligger en differensiering på gruppenivå i avtaleverk og lønnsystemer i privat sektor. Differensieringen er langt mindre i offentlig sektor. Der finner vi imidlertid faste regulativsystemer som hemmer fleksibilitet. Selv om mange arbeidsgivere synes å foretrekke at fleksibiliteten ivaretas på individnivå, er det grunn til å spørre om ikke denne gruppedifferensieringen i privat sektor også kan ivareta en form for fleksibilitet, og dermed ha noen fordeler.

For det første er yrkesgrupper forskjellige. Arbeidsoppgavene som utføres av ulike grupper ansatte skiller seg ofte fra hverandre. I industrien har det vært naturlig å skille lønnsystemene til arbeidere som går skift og ansatte som arbeider vanlig dagtid. Slike organisatoriske forhold kan det være vanskelig å komme utenom. De legger rammer som gjør det naturlig å dele de ansatte inn i grupper. Men også utdanning og yrkesbakgrunn former gruppeidentitet i en virksomhet. Det knytter seg gjerne ulike karrieremønstre til ulike yrkesgrupper. De som ikke ser en fremtid i å klatre i det administrative hierarkiet kan lett se ansiennitetsstiger som et fornuftig alternativ som gir dem mulighet til å bygge en karriere lønnsmessig. Både for ansatte og ledelse kan dette være rasjonelt.

En årsak til at avtaleverket ofte etablerer et skille mellom ulike arbeidstakergrupper er organiseringen av arbeidstakere. Ulike organisasjoner vil ha forskjellige interesser og prioriteringer. Disse kan være historisk og politisk bestemt. Innenfor LO/NHO-området har det utviklet seg et «horisontaldelt» avtalesystem. «Arbeidere» og «funksjonærer» har ofte vidt forskjellige overenskomster som i all hovedsak forhandles separat, i hvert fall på forbunds- eller bransjenivå. For disse gruppene kan det praktiseres helt forskjellige lønnsystemer. Muligheten til å differensiere lønnsystemene er en av fordelene med et slikt horisontalt avtalesystem, sett fra arbeidsgivers side. Oppsplittingen i ulike organisasjoner har gjort det mulig å etablere ulike lønnsystemer for ulike yrkesgrupper, og dermed gitt mulighet for fleksibilitet på gruppenivå. En organisasjonsbestemt inndeling eller differensiering kan imidlertid være vanskelig å endre. Det gjør at et horisontaldelt avtalesystem kan virke hemmende og lite fleksibelt der det utvikles behov for nye arbeidsformer på tvers av organisasjons- og avtalegrenser.

For å kunne oppnå fleksibilitet på gruppenivå, kan en virksomhet bygge opp et lønns- og avtalesystem slik at det er tilpasset ulike grupper innen virksomheten. Flere faktorer vil imidlertid ha betydning dersom en virksomhet søker å oppnå fleksibilitet i lønnsystemene på gruppenivå. Vi skal nevne noen.

For det første vil arbeidstakerorganisasjonene i mange tilfeller spille en stor rolle: ikke bare fordi de vil ha interesser i utviklingen av lønnsystemet, men fordi organisasjonene ofte sitter på en særskilt kompetanse. De kan et avtaleverk, og er vant til å forholde seg til visse typer lønnsystemer. Den kompetansen organisasjonene sitter med vil ikke sjelden være styrende for hvilke lønnsystemer de vil akseptere eller gå inn for. Vi kan kalle dette for *kompetansepreferanse*. Ved omstruktureringen av virksomhetene i NAVO-sektoren, var det flere arbeidstakerorganisasjoner som søkte råd og kunnskap om andre lønnsystemer gjennom sitt forbund eller sin forening. Der forbundet eller foreningen hadde erfaringer etter å ha deltatt i forhandlinger om utforming av lønnsystemer i privat sektor, ble denne kunnskapen formidlet videre. Det er også verdt å merke seg at enkelte forbund uten medlemmer og

tidligere virksomhet i privat sektor ikke søkte kunnskap om lønns- og avtalesystemer i annen privat virksomhet.⁹ Også dette understreker at kunnskap om lønns- og avtaleverk tenderer til å bli person- og organisasjonsintern.

Den samme «tregheit» finner vi trolig på virksomhetens side. Personer i personal- og linjeledelsen er vant til å arbeide med en type lønns- og avtalesystem. Den som kjenner et system godt, vil tendere til å følge gamle rutiner. I en virksomhet kan dette i endringsprosesser motvirkes ved å skifte ut personer eller hente inn ekstern kompetanse. Personene som kommer utenfra vil igjen bringe med seg kompetanse som styrer deres valg, enten det er konsulenter som selger et ferdigutviklet lønnsystem eller det er ledere med erfaring fra andre virksomheter. Dette gjør at lønnsystemer vil tendere til å bli likeartede i flere virksomheter. Kompetansepreferanser både i organisasjonene og i virksomhetens ledelse vil gjøre det vanskelig å etablere nye, lokalt tilpassede lønnsystemer.

For det andre vil grupperivalisering ha betydning for utvikling av fleksibilitet på gruppenivå. Dersom det innenfor en virksomhet eller en bransje eksisterer flere organisasjoner som på en eller annen måte står i et konkurranseforhold til hverandre, kan dette gjøre det vanskelig å endre lønnsystemene. I enkelte tilfeller vil organisasjoner ha interesse av å etablere eller opprettholde særskilte regler eller lønnsystemer for en gruppe, ene og alene for å legitimere sin eksistens og markere skillene til andre organisasjoner.

Organiseringen i industriforbund som ble igangsatt av LO på 1920-tallet, kan ses som et forsøk på å bygge bro over faggrensene som skiller ulike arbeidergrupper, og hindre konflikter og rivalisering mellom ulike fagforeninger. Industriforbundene ble bygget opp innenfor bransjer. Etableringen av bransjer er dermed en viktig faktor som langt på vei har hindret oppsplitting og grupperivalisering. I offentlig sektor har etatsorganisasjoner hatt noe av den samme funksjonen som industriforbundene. En konsekvens av denne utviklingen har imidlertid vært at lønnsfastsettningssystemene har blitt egalitære. Dette gjelder særlig i staten og for arbeidstakergrupper der LO har hatt innflytelse, men det er også et generelt trekk ved lønnsfastsettingen i Norge. Likebehandling har blitt vektlagt og kompetanseforskjellene har dermed fått mindre betydning i lønnsammenheng.

Fleksibilitet på gruppenivå er den tradisjonelle måten å sikre differensierte lønns- og avtalesystemer på. I mange sammenhenger er dette en hensiktsmessig måte å skape fleksibilitet på. Men, som blant annet Rysst-utvalgets innstilling viser, kan det være problemer eller uønskede sider forbundet med slik differensiering. Vi skal derfor stille opp to hypoteser om hvilken vei utviklingen kommer til å gå:

- Gruppedifferensiering vil bli erstattet av individorientering og lønnsdifferensiering på individnivå. For å oppnå dette vil arbeidsgiverne vektlegge fagkompetanse i noe mindre grad, og personlig egnethet i større grad. Lønnsystemer basert på stillingsvurdering og målbare kompetansekriterier vil bli erstattet av personvurdering og ytelsesbaserte kriterier for lønnsdifferensiering.
- Virksomheter vil i økende grad splittes opp og homogeniseres, det vil si at likeartet kompetanse vil samles innenfor samme virksomhet, mens annen kompetanse skilles ut. Dette vil skje gjennom endringer i virksomhetenes produksjonsorganisering og eierstruktur. Oppdeling i produksjons- og distribusjonsselskaper, bruk av vikarbyråer eller leiefirmaer, eller «outsourcing» av enkeltoppgaver, for eksempel drift av dataanlegg, er eksempler på slik oppsplitting av virksomhet og kompetanshomogenisering. En slik oppdeling i ulike virksomheter kan gjøre det mulig å differensiere lønnsystemene i de ulike selskapene. Vi kan si at dette innebærer å skape fleksibilitet på selskapsnivå.

Fleksibilitet på selskapsnivå

Fleksibilitet på selskapsnivå vil i vår sammenheng si å at lønns- og avtalesystemer ikke er, eller bare i liten grad er lenket sammen for ulike selskaper, slik at det er lett å etablere individuelle tilpasninger for hvert enkelt selskap.

På selskapsnivå er det særlig de bindinger avtaleverket legger på en virksomhet, som er av betydning for fleksibiliteten. På den ene siden har vi selskapets fleksibilitet i forhold til et bransjefellesskap og konkurransen i en bransje, på den andre siden fleksibilitet for selskaper innenfor en større selskapsdannelse eller et konsern.

Dersom avtaleverk og lønnsystem er bundet opp i en bransjeavtale, vil dette ha betydning for selskapet. På den ene siden kan det være en fordel å inngå i et bransjefellesskap som sikrer at mer eller mindre alle konkurrentene innenfor samme bransje har like rammebetingelser. På den annen side kan et bransjefellesskap i mange tilfeller bli en fiktiv støtrelse. Endringer i produkter og produksjonsformer har mange steder overskredet de historisk bestemte bransjeinndelingene, slik at bransjefellesskapet kanskje mer er et fellesskap i tariffavtaler enn i like produksjonsforhold. I den grad dette er tilfellet, og bransjen ikke lenger avgrensner et konkurranseområde, eller konkurrenter står utenfor et bransjefellesskap, vil det ha stor betydning for en virksomhet hvilke føringer som ligger i en tariffavtale, og hvilket spillerom det er for virksomheten til å etablere lokalt tilpassede lønnsystemer. En virksomhet uttrykte det slik:

«Det er viktig med større frihet enn konkurrentene. Avtalen må gi minst like gode rammevilkår.»

Der avtaleverket er knyttet til bransje, vil lønnsystemet ofte være løsrevet fra bransjeavtalen. Lønnsystemet avtales gjerne lokalt og gjelder for den enkelte virksomhet. Det er allikevel ikke uvanlig at bransjeoverenskomster og lønnsystem er vevet sammen. Tar vi Fellesoverenskomsten som gjelder mellom Treforedlingsindustriens Landsforening og Fellesforbundet som eksempel, fastsetter overenskomsten detaljert ulike tillegg, satser for overtid mm. Selve lønnsystemet skal avtales på den enkelte bedrift, men skal godkjennes av de sentrale avtalepartene.¹⁰ I hvilken utstrekning slik godkjenning forekommer i praksis vet vi ikke.

Overenskomsten mellom Bankenes Arbeidsgiverforening og Finansforbundet er et annet eksempel. Den berører ikke virksomhetenes lønnsystem direkte, men forutsetter at det i den enkelte bank opprettes et lønnsystem. Overenskomsten inneholder et felles lønnsregulativ med lønnstrinn, mens det er opp til banken i samarbeid med de tillitsvalgte å fastsette lokale skriftlige normeringsplaner.¹¹

Vi kan på bakgrunn av noen enkelte observasjoner utforme to hypoteser om sammenhengen mellom avtaleverk og lønnsystem:

- I overenskomstområder med bransjeavtaler som dekker mange virksomheter med forskjellige produksjonsforhold, vil båndene mellom overenskomst og lønnsystem være svake.
- Der lønnsystemet er knyttet til en lokal særavtale og ikke til en overenskomst, vil virksomhetens ledelse ha større innflytelse over lønnsystemets utforming fordi det ikke (eller sjelden) vil være konfliktrett knyttet til spørsmål om utforming av lønnsystemet.

For en virksomhet som er del av et avtalefellesskap med andre virksomheter, enten i en bransje eller på annen måte, er det viktig at avtaleverket binder alle på samme måte. Samtidig er det viktig at avtaleverket sikrer individuell frihet for den enkelte virksomhet. Ifølge NOS Industristatistikk 1992 utgjorde lønnskostnadsandelen i norsk industri 74 prosent.¹² Det er derfor uten tvil viktig for en virksomhet å utnytte arbeidskraften på en effektiv måte. Konkurransmessig vil det derfor være en fordel dersom avtaleverket gir den frihet til innenfor den enkelte virksomhet å utforme lønnsystemer som kan virke som et incentivsystem.

Også innenfor et konsern vil arbeidsgivere i noen grad forsøke å oppnå lønnsfleksibilitet mellom de ulike selskapene i gruppen. Konserner dannes gjerne for å oppnå to mål: på den ene siden for å etablere selvstendige selskaper som kan drives som en separat enhet i konsernet, på den andre siden for å ta ut gevinst ved samkjøring og fellesfunksjoner som kan skapes innad i konsernet, og den kontroll eierformen

gir. Denne doble strategien ved selskapsoppsplitting innenfor et konsern, delvis desentralisering, delvis sentralisering, er også gjeldende når det gjelder lønnsdanning og lønssystemer.

Oppdeling i selskaper tilpasset ulike konkurransesegmenter gir en mulighet for å tilpasse lønssystem og lønnspolitikk til hvert enkelt konkurranseområde. Det vil derfor være av betydning for en virksomhet at hoveddelen av lønnsdanningen foregår her. Det er også en uttalt strategi i de virksomhetene som er del av intervjuundersøkelsen i forprosjektet.

«Beslutningen om lønn må følge ansvaret for økonomien.»

«Alle mulige lønnstillegg bør legges ut i særavtaler i de enkelte selskapene. Dette vil gjøre det mulig å etablere tilsvarende vilkår som bransjen for øvrig.»

Samtidig som det er en uttalt strategi i konserner at lønnsdanningen skal skje lokalt i de ulike selskapene, ønsker konserner også å samle enkelte personalfunksjoner sentralt. Ulike sosiale ordninger som pensjon, forsikringer eller liknende er rasjonelt å samle i fellesløsninger. Også bruk av IT-teknologi stimulerer til fellesløsninger innad i et konsern. Skal et regelverk praktiseres av dataprogrammer er det en fordel at regelverket er enkelt og enhetlig, og ikke krever for mange særtilpasninger. Kompliserte lover og regler, for eksempel internasjonale skatteregler, kan gjøre det ønskelig å samle personalsaker som krever spesialkompetanse, sentralt i konsernet.

Selv om arbeidsgivere understreker betydningen av å desentralisere lønnsfastsettelsen slik at lønn og lønnstillegg av ulike slag blir gitt lokalt, gir eierfellesskapet ofte anledning til å bygge et fellesskap innenfor et konsern. Mange store virksomheter forsøker å bygge en felles identitet under en felles logo. Kværner og Hydro er eksempler. I disse virksomhetene vil man også ofte få interne arbeidsmarkeder og intern kompetanseoppbygging på tvers av ulike enkeltelskaper. Norsk Hydro har i perioder strengt praktisert internutlysning av stillinger før det ble gitt adgang til ekstern utlysning. Utviklingen av fellesskap i større selskaps- eller konserndannelser gir grunn til å spørre hvor langt et konsern er villig til å gå når det gjelder intern lønnsdifferensiering.

Det er helt klart at større konserner er opptatt av interne lønnsforskjeller. Lønnsforhold ved en virksomhet vil ha en klar symboleffekt som kan virke innad i konsernet, men også utad. Derfor følger trolig de fleste konserner visse retningslinjer for eksempel når et lønnsoppgjør skal foregå. Det kan for eksempel være krav til de ulike virksomhetene i konsernet om å følge bransjenivå eller andre lønnsindikatorer. Dette vil legge visse begrensninger på effekten av å differensiere lønnsmessig på selskapsnivå. Dersom inntjeningen i et selskap innen et stort konsern er dårlig, vil trolig konsernledelsen velge andre løsninger som salg eller nedleggelse fremfor betydelig lønnsdifferensiering.

Markedsfleksibilitet

Bruk av fastlønnssystemer vil gi en virksomhet stabile lønnsutgifter som er lette å beregne. Slike lønnskostnader gir imidlertid en regnskapspost som er uhyre vanskelig å redusere uten nedbemanning. Derfor har enkelte virksomheter valgt en strategi der lønssystemet bygges opp slik at deler av lønnen gis i form av fleksible lønnstillegg. Tanken er at slike lønssystemer skal gi større lønnsfleksibilitet i forhold til endringer i markedet.

Et lønssystem som lar seg tilpasse svingningene i markedet, også nedover, kunne vi kalle for et «konjunkturtilpasset lønssystem». Et slikt konjunkturtilpasset lønssystem tok staten i bruk under første verdenskrig. I stedet for å gi statstjenestemennene lønnsøkning på grunn av stor inflasjon, fikk de et «dyrtidstillegg» som senere ble fjernet når dyrtiden var over. Historien viser imidlertid at det er vanskelig å få til lønnsreduksjoner. Privat industri klarte som staten å oppnå lønnsreduksjoner etter første verdenskrig. Men det var gjerne etter lange kollektive forhandlinger og i enkelte tilfeller streiker.

I dag er det flere bedrifter som er opptatt av å etablere lønssystemer som kan takle svingninger i markedet. Dersom lønnen kan gis dels i form av fastlønn, dels i form av et tillegg som er situasjonsspesifikt, vil virksomheten kunne få større fleksibilitet i lønnsinvesteringene. I en tid med høy pris på en type arbeidskraft, for eksempel datakompetanse, kan et «markedstillegg» gi et lønnsnivå som sikrer virksomheten kvalifisert arbeidskraft. Når markedet for slik kompetanse blir slakkere, er tanken at lønnsnivået for disse gruppene igjen kan normaliseres i virksomheten uten oppsigelser eller turnover. I en av virksomhetene i vår undersøkelse mente personalleder at:

«Det er viktig for virksomheten å kunne bruke variable tillegg, og ikke fastlønn.»

Slike variable tillegg kan være tidsbestemte tillegg eller «engangstillegg» knyttet til utførelsen av en spesiell oppgave, eller det kan være et markedstillegg for å kompensere en høy markedspris på spesialkompetanse.

Hvor vidt slike konjunktur- eller markedsavhengige lønnstillegg i praksis lar seg fjerne for å redusere lønninger, vet vi ikke. Bonus- og akkordsystemer er imidlertid også lønssystemer som gir en form for konjunkturtilpasset lønn. Slike systemer er gjerne utviklet og tatt i bruk i samarbeid med de ansattes organisasjoner. I mange bransjer er de en del av overenskomsten. Det kan gi fordeler. I magre tider står arbeidstakerorganisasjonene kollektivt ansvarlig sammen med arbeidsgiver for det systemet som resulterer i mindre lønningsposer.

Endringer og samarbeid

Vi har til nå i hovedsak rettet oppmerksomheten mot generelle utviklingstrekk ved lønnsfastsetting og endringer som er ønsket av arbeidsgiver eller knyttet til behov for virksomheter i en konkurransesituasjon. Til slutt skal vi derfor stille spørsmål om hvilket syn de ansatte og deres representanter har på endringer i lønnsystemene, og hvilken rolle fagforeninger og arbeidstakerorganisasjoner kan spille.

Ved alle virksomhetene som var med i intervjuundersøkelsen som ble foretatt i forprosjektet, ble representanter for ulike arbeidstakerorganisasjoner intervjuet. Det følgende bygger i stor grad på dette materialet.

Nye lønnsystemer

Individuell lønn var et tema arbeidstakerorganisasjonene var opptatt av og tok alvorlig. Tillitsvalgte for ingeniørgruppene understreket at de ønsket lønnsystemer med individuell lønn. De så sin oppgave først og fremst i å sikre at ikke enkeltmedlemmer fikk en urimelig behandling i forhold til gjennomsnittet av gruppen. Det ble lagt stor vekt på at virksomhetene ble sikret kompetent arbeidskraft, og de tillitsvalgte la vekt på at lønn var en viktig brikke i en slik strategi.

Også yrkesgrupper tilknyttet LO var positive til ulike former for individuelle tillegg. En organisasjon ønsket å utprøve lønnsystemer basert på bonus, og mente at virksomheten var alt for lite utviklet på dette området. For ulike montørgrupper ble det i forskjellige virksomheter praktisert grunnlønn kombinert med ansiennitetsstige. I tillegg var det åpnet for å gi individuelle tillegg innenfor visse rammer. En tillitsvalg i en av virksomhetene uttalte seg om systemet for individuelle tillegg som blant annet var bygget på kompetanse og personlige egenskaper:

«Det er lett å forstå, det er rettferdig, og det er lett å administrere. [...] Vi ble overrasket over hvor rettferdig systemet ser ut til å virke.»

Til tross for denne positive holdningen til ulike former for individuelle lønnstillegg, finner vi flere steder en avventende holdning. En representant for et av LO-forbundene ga uttrykk for at individuelle lønnsforskjeller ville forekomme, og at forbundets strategi var å rette oppmerksomheten mot den gjennomsnittlige lønnsveksten. Men han advarte:

«Vi sitter ikke å ser på at noen eksploderer mens fotfolket sitter igjen. Her kan det bli noen tak.»

Åpenhet om lønnsutvikling og lønnsnivå i virksomhetene var også et spørsmål flere organisasjoner tok opp i forbindelse med utviklingen av lønnsystemer for individuell lønn. En arbeidstakerrepresentant mente det var kulturforskjeller med hensyn til åpenhet om lønn. Han viste til at enkelte mente man ikke skulle snakke om lønnen:

«Dette er litt feigt. Har ikke sans for dette. Det bør være åpenhet, og lønnen bør kunne forsvares. Åpenhet skaper et godt miljø, og minsker muligheten for trynetillegg.»

Tilgangen til statistikk for arbeidstakerorganisasjonene er en annen side av spørsmålet om åpenhet. Her uttrykte flere organisasjoner at de hadde hatt problemer med å få statistikk fra arbeidsgiver:

«Får vi ikke de riktige tallene på bordet har vi et problem. Dette er et kritisk punkt.»

Blant flere av arbeidstakerorganisasjonene var det skepsis til den måten virksomhetene praktiserte lønnsfastsettelsen på. Det ble pekt på dårlig opplæring av mellomledere, uprofesjonalitet og svak ledelse, og enkelte pekte på at organisasjon hang fast i gamle ledelsesformer, «forvaltningsfrakken» var ikke tatt av, som en tillitsvalgt uttrykte det. En av de store organisasjonene uttrykte et ønske:

«Det er viktig å styrke profesjonaliteten innenfor lønssystemer og beslutningssystemer. Arbeidsgiverorganisasjonen bør veilede bedriftene her. Dette er viktig.»

Fagforeningenes rolle

Enkelte utviklingstrekk peker i retning av at lønn i fremtiden i større grad vil bli fastsatt lokalt i den enkelte bedrift, og at en del av lønnen i større grad enn tidligere vil bli gitt som individuelle tillegg utenfor forhandlingssystemet. De som argumenterer for at vi vil få en slik utvikling viser til behovet for en mer fleksibel lønnsfastsettelse og økt differensiering. Dette driver frem en lokal lønnsdannning. Målet er å tilpasse lønssystem og lønnspolitikk i virksomheten til det konkurransesegment virksomheten befinner seg i. Lønnskostnader skal relateres til inntjeningen på lokalt nivå.

Dersom denne desentralisering får utvikle seg, vil den gjøre at de lokale fagforeningene eller klubbene får økt betydning som motpart for de lokale arbeidsgiverne. Dersom større del av lønnstilleggene gis lokalt under et lønnsoppgjør, vil de lokale partene få mer makt. Men utviklingen kan også svekke de lokale fagforeningene. For det første krever lokale oppgjør stor kompetanse hos partene. Lokale fagforeninger må ha kunnskap om forhandlinger generelt, om rettigheter og om virksomhetens økonomi og de ansattes lønnsforhold. Den må også ha kunnskaper om lønnsutviklingen i tilsvarende virksomheter, i bransjen og for tilsvarende yrkesgrupper. Oppbygging av slik kompetanse krever at den lokale fagforeningen bruker tid på arbeidet og får nødvendig støtte fra sitt forbund. For arbeidstakerorganisasjonene kan det derfor være lite rasjonelt at forhandlingene desentraliseres, og det kan kreve et organisatorisk løft for å kompensere for dette.

For det andre krever forhandlinger som gjentas regelmessig en kontinuitet og stabilitet i relasjonen mellom partene. Et godt forhandlingsklima bygger på troverdighet og tillit, og bygges opp over lengre tid. Klarer partene å etablere gode samarbeidsforhold, vil konflikter lettere kunne unngås og vanskelige forhold kan lettere løses med tillit til at støtte i én sammenheng kan gi noe igjen senere. Et slikt samarbeidsforhold kan være vanskelig å bygge opp dersom virksomheten gjennomgår hurtige endringer og omstillinger som medfører utskifting av ledelse eller personale. Likeledes vil karriereutviklingen hos de ansatte ha betydning. De ansatte vil i mange virksomheter ha et stadig behov for å videreutvikle sin kompetanse. Dette kan gjøre det vanskelig å få gode folk til å påta seg tillitsverv. En arbeidsgiver så dette problemet og beskrev det slik:

«Det er vanskelig å være tillitsvalgt. Du får ikke de samme karrieremulighetene. Er du to år borte fra arbeidet har det skjedd store endringer.»

I noen tilfeller kan også rivalisering mellom forskjellige organisasjoner svekke de lokale fagforeningene. Dette vil trolig være et større problem der vertikale avtaler gir flere organisasjoner mulighet til å sloss om de samme medlemsgruppene. Både Staten, KS og NAVO har slike problemer innenfor enkelte virksomheter, NHO i noe mindre grad.

Problemet oppstår når organisasjonene blir mer opptatt av å føre en intern kamp om lønnsfordelingen fremfor å samarbeide om å øke grunnlaget for en god lønnsutvikling. Arbeidsgivere kan i noen tilfeller registrere at den egentlige lønnskampen står mellom organisasjonene. I virksomheter med slike problemer føres gjerne forhandlingene parallelt med alle de berørte organisasjonene, eller som fellesforhandlinger der alle organisasjonen er representert. Dette skaper svært kompliserte forhandlingsrelasjoner med mange parter, og svekker de lokale fagforeningenes mulighet til å opptre konstruktivt.

Hvilke konsekvenser har det at fagforeningene svekkes eller ikke klarer å etablere seg som en reel maktfaktor på den enkelte arbeidsplass? En svak fagforening eller klubb kan i mindre grad true ledelsen når den ønsker å gjennomføre endringer. I noen tilfeller kan den også være for svak til å ivareta de ansattes interesser på en adekvat måte. Vi kan også registrere at der tilstedeværelsen av flere organisasjoner har skapt rivalisering og konflikter, har omstillingsarbeid og etablering av nye lønnsystemer i virksomheter blitt vanskeliggjort. En svak fagforening vil imidlertid heller ikke kunne støtte bedriften i å gjennomføre organisasjonsendringer.

Vi kan stille opp en figur som på en enkel måte illustrerer hvilken rolle lokale fagforeninger eller klubber kan ha som samarbeidspartner i en endringsprosess, for eksempel knyttet til etableringen av et nytt lønnsystem. Figuren tar utgangspunkt i to ledelsestyper, den ene samarbeidsorientert overfor de ansatte og fagforeningene, den andre «autoritær» i den forstand at ledelsen ikke ønsker innblanding når vedtatte endringer skal gjennomføres.

Figur 2 Fordelen ved sterke fagorganisasjoner¹³

	Sterk klubb	Svak klubb
Samarbeidsorientert ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Klubben en maktfaktor som sikrer oppslutning • Klubben fungerer som «kulturell leder» 	<ul style="list-style-type: none"> • Klubben en dårlig samarbeidspartner for ledelsen • Klarer ikke å skape oppslutning om noe tiltak • Klubben fungerer ikke som «kulturell leder»
Autoritær ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Klubben kan hindre ledelsens utspill • Klubben kan mobilisere ansatte mot ledelsens utspill 	<ul style="list-style-type: none"> • Klubben kan manipuleres og overkjøres • Klubben ikke i stand til å mobiliserer verken for eller mot ledelsen utspill

Svein Ole Borgen har i en kommentar til figuren forsøkt å presisere hva som menes med en «sterk fagforening». Han viser til en empirisk undersøkelse i USA som konkluderer med at «politisk vitalitet» og «nettverksforbindelsen» var av avgjørende betydning for om en fagforening var sterk. Politisk vitalitet har å gjøre med en fagforenings evne til å fange opp medlemmenes artikulerte interesser, og ta del i den politiske debatten på flere ulike felt, mens nettverksforbindelser er knyttet til en forenings kontakter med eksterne organisasjoner og offentlig institusjoner.¹⁴

Virksomheter som er utsatt for en stadig sterkere internasjonal konkurranse må ha evne til omstilling. I slike omstillingsprosesser er det viktig å ta vare på de ressursene som finnes i virksomheten, og sørge for at de trekker i samme retning. Gjennom samarbeid med de lokale arbeidstakerorganisasjonene kan virksomheten mobilisere de ansatte og sikre legitimitet og oppslutning om de endringsprosessene som er nødvendige. En langsiktig utvikling av nye tilpassede lønnsystemer som skal fungere fleksibelt, krever legitimitet til beslutningene og at tillit til og forpliktelse overfor virksomheten bygges opp over tid.

Noter

¹ Eivor Bremer Nebben *Hva skjer med lønnspolitikken? Utvikling av lokale lønssystem i offentlig sektor* Fafo-rapport 199, 1996, s. 11.

² Jfr. blant annet *Fremtidens arbeidsliv - Nye former for tariffpolitikk*, intern utredning, NHO 1997.

³ Fellesoverenskomsten 1992 - 1994 mellom Treforedlingsindustriens Landsforbund og Fellesforbundet, § 2.2.

⁴ Se f. eks Marchington, Mick and Philip Parker *Changing patterns of employee relations*, London 1990, s 5.

⁵ Intervjuundersøkelse i fire større virksomheter foretatt som del av et forprosjekt for NAVO våren 1997.

⁶ Eivor Bremer Nebben *Hva skjer med lønnspolitikken? Utvikling av lokale lønssystem i offentlig sektor* Fafo-rapport 199, 1996.

⁷ Overenskomst mellom LO-Stat/Tele- og Dataforbundet og NAVO/Telebedriftenes Arbeidsgiverforening/Telenor AS, 1996-1998, § 4.

⁸ *Fremtidens arbeidsliv - Nye former for tariffpolitikk*, intern utredning, NHO 1997.

⁹ Fra intervjuundersøkelse i fire større virksomheter foretatt som del av et forprosjekt for NAVO våren 1997.

¹⁰ Fellesoverenskomsten 1992 - 1994 mellom Treforedlingsindustriens Landsforbund og Fellesforbundet, §§ 2 og 4.1.

¹¹ Overenskomst mellom Bankenes Arbeidsgiverforening og Finansforbundet for ansatte i forretnings- og sparebanker, 1996-1998, kap. III. Normeringsramme er definert som «de lønnstrinn en stilling (statusbenevnelse/tittelbenevnelse) omfatter». § 6 B.

¹² Ifølge Ove Langeland, «Alternative belønningsformer og incentivstrukturer i arbeidslivet», i Dag Olberg (red.) *Endringer i arbeidslivets organisering*, Fafo-rapport 183, 1995 s. 103.

¹³ Figuren er fra Bakke, Nils Arne og Svein Ole Borgen *Vinn - vinn! Samarbeidsorientert bedriftsutvikling i et strategisk perspektiv*, Fafo-rapport nr. 79, 1990.

¹⁴ Borgen, Svein Ole «Samarbeid om bedriftsutvikling: hvilke krav stilles til lokale fagforeninger?», i Dag Olberg (red.) *Endringer i arbeidslivets organisering*, Fafo-rapport 183, 1995 s. 224 f.

Utvikling av lønssystemer og lønnsfleksibilitet



Forskningstiftelsen Fafo
Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
<http://www.fafo.no>

Fafo-notat 1997:11
Bestillingsnummer 883