



Lederguide:
*Sådan for-
handler du
løn med dine
medarbejdere*

03	Forord
04	Bliv skarp på lønsamtalen og lønforhandlingen
05	Den ekstraordinære lønforhandling Det skal du gøre, når din medarbejder beder om lønforhøjelse
08	Den årlige lønsamtale – trin for trin De bedste råd til at håndtere lønsamtalen før, under og efter
14	Hvordan skal du fordele lønpuljen? Sådan laver du en fordelingsstrategi
16	Lav din egen drejebog til lønsamtalen Stå stærkt med en detaljeret køreplan
19	10 populære personalegoder Styrk din medarbejders samlede lønpakke med personalegoder

Indhold

Indhold

Forord

Løn er mere end et tal på en lønseddel. Det er et vigtigt redskab til at anerkende, motivere og fastholde dine medarbejdere – og det har en stærk signalværdi. At forhandle og tale om løn med dine medarbejdere kan være en svær disciplin, og det kræver forberedelse, strategi og evnen til at kommunikere klart og professionelt.

En velforberedt lønforhandling eller lønsamtale er en mulighed for at styrke relationen mellem dig og dine medarbejdere og sikre, at både individuelle præstationer og virksomhedens ambitioner går hånd i hånd. Det kan dog være en udfordrende opgave, når du som leder både skal navigere i virksomhedens økonomiske rammer og sørge for, at dine medarbejdere føler sig retfærdigt behandlet.

I denne guide får du gode råd og værktøjer til at håndtere både lønforhandlingen og lønsamtalen med dine medarbejdere. Vi har delt de to situationer op, så du til at starte med får et overblik over, hvad du skal gøre, når din medarbejder beder om en lønforhøjelse. Derefter tager vi fat på den årlige lønsamtale, hvor du bliver guidet igennem samtalen før, under og efter.

Til sidst i guiden har vi samlet tre konkrete værktøjer. Her får du en skabelon til at strukturere en detaljeret plan for samtalen og et overblik over, hvordan du laver en fordelingsstrategi, når du skal fordele lønpuljen. Du får også en gennemgang af, hvilke personalegoder du kan tilbyde, hvis en lønstigning ikke er en mulighed.

Guiden er udviklet i samarbejde med ledelsesrådgiver hos Lederne, Bjarne Henning Jensen, der på de næste mange sider deler ud af sin viden og indsigt, så du har et solidt fundament, når du skal forholde dig til dine medarbejders løn.

Husk, at du som medlem af Lederne altid kan få individuel sparring og rådgivning fra vores ledelsesrådgivere.

Rigtig god fornøjelse.

Venlig hilsen
Lederne

Bliv skarp på *lønsamtalen og lønforhandlingen*

Som leder skal du forholde dig til to scenarier, når det drejer sig om dine medarbejders løn – nemlig lønsamtale og lønforhandling.

Lønsamtalen er den situation, hvor du på vegne af virksomheden skal meddele din medarbejder, hvad den årlige lønregulering er, og hvor der ikke er plads til nogen egentlig forhandling. Den er typisk lagt ind i årshjulet, og du vil sandsynligvis få en lønpulje, som du skal fordele blandt dine medarbejdere. Lønsamtalen har en række fastlagte trin, som du skal være opmærksom på, og som er altafgørende for, at du kan gennemføre succesfulde lønsamtaler med dine medarbejdere.

Lønforhandlingen opstår enten på medarbejderens initiativ, hvor vedkommende henvender sig til dig for at få en lønforhøjelse, eller i forbindelse med ændringer i jobbet, fx en forfremmelse, hvor medarbejderen forventer en lønstigning.

Selv om temaet er det samme, og de to situationer har mange fællestræk, er de alligevel meget forskellige. Derfor kræver de også to forskellige tilgange. Det vil ledelsesrådgiver hos Lederne, Bjarne Henning Jensen, gøre dig klogere på i denne guide.

Bjarne Henning Jensen

Bjarne har siden 2017 været ansat hos Lederne som ledelsesrådgiver. Til daglig rådgiver han ledere i blandt andet lønforhandling og ledelse. Han har mere end 25 års ledelseserfaring fra en række store danske virksomheder inden for energi- og cleantech-sektorerne, og de seneste 10 år har han været venture-investor og her arbejdet med udvikling af teknologiske vækstvirksomheder.



Den ekstra- ordinære *lønforhandling*



Når din medarbejder beder om en ekstraordinær lønforhøjelse, eller når der sker ændringer i medarbejderens ansættelse, der kan retfærdiggøre en justering af lønnen, står du overfor en reel forhandling. Som leder er det vigtigt, at du håndterer situationen strategisk og kommunikerer klart.

Det første skridt er at overveje konsekvenserne af enten at afvise eller imødekomme ønsket om lønforhøjelse.

Hvis du afviser lønforhandlingen

- **Afviser du blankt**, sender du et signal om, at en lønforhøjelse ikke er en mulighed – og det kan skabe utilfredshed eller i værste fald føre til, at medarbejderen søger væk. Det skal du være afklaret med, inden du afviser.
- **Afviser du med en begrundelse**, fx at der ikke er mulighed for lønstigninger lige nu, eller at du ikke har mandat til at give den, og signalerer du samtidig, at hvis du kunne, ville du give en lønforhøjelse, skal du være opmærksom på ikke at give medarbejderen falske forventninger. Det kan nemlig give et indtryk af, at du aktivt kæmper for en lønforhøjelse, og hvis du reelt ikke har tænkt dig at gøre det, kan du på sigt få en skuffet og utilfreds medarbejder.

Hvis du imødekommer lønforhandlingen

Er du åben for at forhandle, skal du starte lønforhandlingen med at vide præcis, hvad medarbejderen ønsker. Bed vedkommende om at formulere kravet tydeligt. Bagefter kan du tage stilling til følgende:

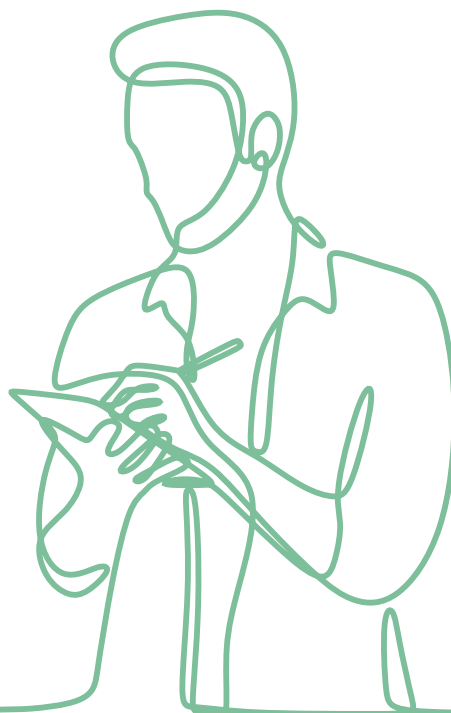
- **Er en lønforhøjelse rimelig, og har du mandattet til at give den?** Overvej at give medarbejderen det, de beder om – måske lidt til. Det er den sikreste vej til at få løn væk fra medarbejderens dagsorden, og det giver dig mulighed for at stille nye krav og forventninger.
- **Er kravet urealistisk?** Afvis det på en tydelig, men respektfuld måde, og henvis til den årlige lønregulering uden at love noget konkret.
- **Har virksomheden ikke økonomisk mulighed for at give en lønforhøjelse?** Vurdér hvilke mulige personalegoder, du kan tilbyde medarbejderen i stedet for løn.

Går du ind i forhandlingen, men har du ikke en reel hensigt om en lønstigning, er det bedst at afvise blankt inden. Hvis medarbejdere oplever lønforhandlingen som et afslag i forklædning, kan du også her risikere at skabe utilfredshed.

Manglende mandat

Kan du ikke selv give din medarbejder en lønforhøjelse, men mener du, at det er berettiget, må du forhandle med din egen chef. Forbered en klar formulering af, hvad du ønsker at give medarbejderen, og hvorfor det er vigtigt, fx fastholdelse, markedsniveau og mulighed for at give mere ansvar til medarbejderen. Du skal også kunne forklare, hvad konsekvensen af et afslag vil være, fx lav motivation hos medarbejderen, eller at virksomheden taber talent.

Når du vender tilbage til medarbejderen, skal du, uanset udfaldet, stå ved beslutningen og kommunikere den med sikkerhed.



Har du afslået lønforhandlingen?

Hvis du ikke kan imødekomme ønsket om lønforhandling, skal du efterfølgende holde øje med din medarbejders signaler og måske overveje at tilbyde andre goder.

Hold øje med ændret adfærd

I tiden efter lønforhandlingen skal du være opmærksom på, om din medarbejder ændrer adfærd og viser mindre engagement i opgaverne, tager mindre initiativ eller har en mere negativ eller tilbagetrukket attitude.

Der kan måske også være tegn på, at din medarbejder kigger efter nye jobmuligheder, fx hvis vedkommende oftere har private møder i kalenderen eller intensiverer sin tilstedeværelse på LinkedIn.

I de tilfælde kan du indkalde til en kort samtale. Sig fx, at du fornemmer, medarbejderen er skuffet, og spørg, hvordan I kan sikre, at vedkommende stadig har arbejdsglæde og motivation. Hvis utilfredsheden er stor, kan det også være en mulighed for at tale om, hvordan medarbejderen ser sin fremtid i virksomheden.

Overvej langsigtede løsninger for fastholdelse

Det er ikke altid muligt at give en medarbejder en fortjent lønforhøjelse. Er det tilfældet, kan du overveje, hvad der ellers kan styrke medarbejderens engagement og arbejdsglæde. Alternativer kan være mulighed for efteruddannelse og kurser, flere feriedage, fleksible arbejdstider, større ansvar eller nye udfordringer.

Se hvilke personalegoder, du kan tilbyde din medarbejder, på side 19.



A woman with dark hair and glasses is sitting at a wooden desk. She is wearing a dark blue top and is looking down at a pen she is holding in her hands. To her right is a silver laptop. In front of her is a white coffee cup. The background is a blurred office setting.

Den årlige lønsamtale – *trin for trin*

Virksomhedens årlige lønregulering står for døren, og du skal nu gennemføre lønsamtaler med dine medarbejdere. Kom sikkert igennem processen med disse gode råd til før, under og efter samtalen.

Før lønsamtalen

En vellykket lønsamtale med din medarbejder starter allerede inden, I sidder overfor hinanden. Før samtalen skal du derfor prioritere forberedelsestid og lægge en klar strategi. På den måde undgår du, at samtalen bliver rodet og uprofessionel – og i værste fald ender med utilfredse medarbejdere, der mister motivationen.

1. Adskil lønsamtalen og MUS-samtalen

En lønsamtale er en samtale om løn og intet andet. Det betyder, at du som leder skal holde MUS- og lønsamtalen skarpt adskilte. I mange virksomheder slår man de to samtaler sammen, men det skaber en skævvridning, der ikke er hensigtsmæssig.

I en MUS-samtale er du leder, og her taler du og din medarbejder sammen om udviklingsmuligheder, mål og karriereplaner. I en lønsamtale er du derimod en repræsentant for virksomheden, og du skal sikre dig, at lønniveauet er økonomisk ansvarligt samtidig med, at medarbejderen føler sig anerkendt.

2. Fastlæg en fordelingsstrategi og argumentation

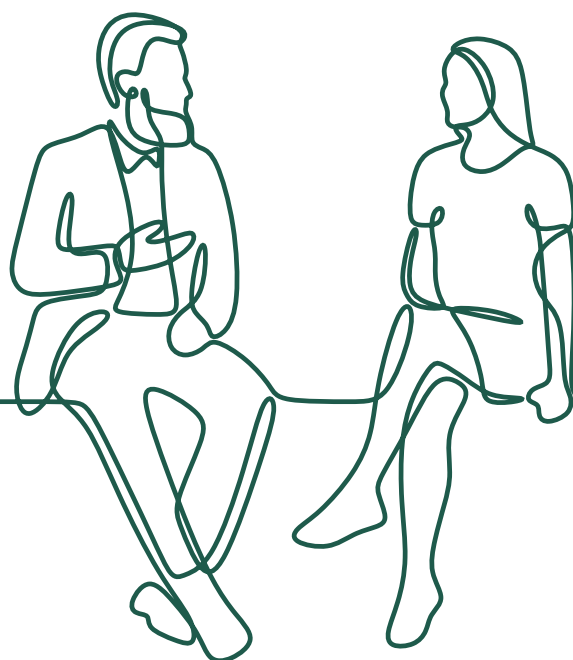
Før lønsamtalen skal du vide, hvad der er muligt inden for virksomhedens økonomiske rammer,

og hvor stor din tildelte lønpulje er. Er du ikke tilfreds med størrelsen, er det nu, du skal tage en snak med din chef om at få den ændret.

Igen skal du huske på, at din rolle under lønsamtalen er at være virksomhedens ansigt, og derfor skal du være loyal – både for din og medarbejderens skyld. Viser du utilfredshed med den tildelte lønpulje, mister du din ledelsesmæssige autoritet og troværdighed.

Når du fordeler lønpuljen, skal du være bevidst om, at lønregulering har en stærk signalværdi, og du skal derfor tydeligt kunne begrunde størrelsen af lønjusteringen overfor hver enkelt medarbejder. Derfor er det en god idé at fordele puljen ud fra en fordelingsstrategi, hvor du kort sagt beslutter din egen lønpolitik. Du kan på den måde argumentere sagligt og undgå, at din beslutning bliver baseret på mavefornemmelser.

Fordelingsstrategien kan fx være at give alle medarbejdere den samme procentstigning. Du kan her give én argumentation overfor alle, men det fratager dig muligheden for at sende signaler med lønjusteringen, og du honorerer ikke dine værdsatte medarbejdere.



En anden strategi er at give differentierede lønstigninger. Her sender du klare signaler i forhold til anerkendelse og forbedringer af arbejdsindsatsen. Vælger du denne model, kan du opstille et bedømmelsesark, hvor du ud fra en række kriterier vurderer dine medarbejdere og bagefter forbereder din argumentation.

Få overblikket over, hvordan du udarbejder en fordelingsstrategi og et bedømmelseskema på side 16.

3. Undgå at improvisere – lav en drejebog

I en lønsamtale er det essentielt, at du går ind i rummet med en helt konkret plan. Improviserer du, risikerer du at give inkonsekvente forklaringer eller lade dig påvirke af medarbejderens reaktioner.

En del af forberedelsen er derfor at lave en detaljeret drejebog med de præcise sætninger, du skal sige i samtalen.

I din drejebog skal du også forberede svar til, at medarbejderen muligvis bliver vred eller skuffet, presser på for at forhandle eller vil diskutere udviklingsmuligheder.

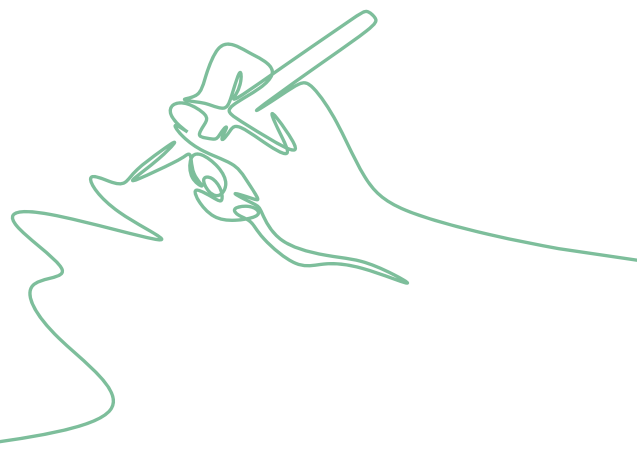
Se et eksempel på en drejebog og en skabelon på side 17.

4. Vælg de rigtige rammer for samtalen

Hold samtalen i et lukket, fortroligt rum, hvor medarbejderen kan tale frit. Undgå derfor et mødelokale med glasvægge, eller som er meget lydt.

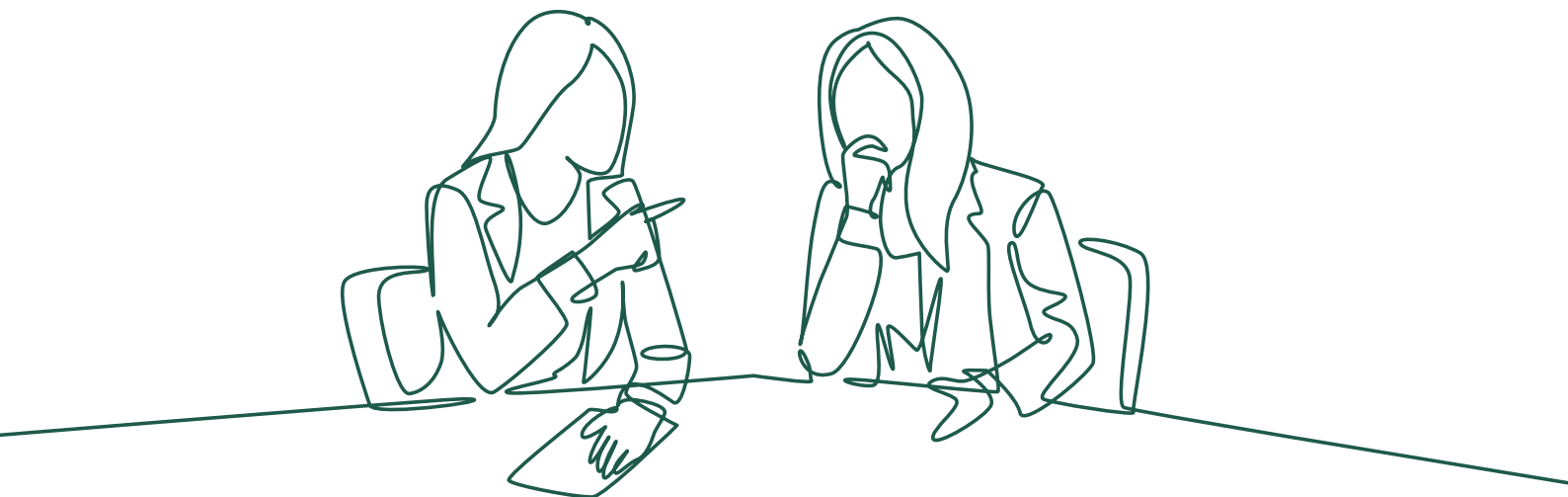
Det er også en god idé at lægge lønsamtalen lige op til weekenden, hvor du og din medarbejder ikke har mulighed for at følge op kort tid efter, hvis det er nødvendigt.

I mødeindkaldelsen skal du skrive en tydelig dagsorden, så medarbejderen er klar over, at I skal snakke lønregulering og ikke andet. En effektiv lønsamtale bør ikke vare længere end 5-10 minutter, men indkald til et møde på 15 minutter.



Tjekliste: Det skal du gøre inden lønsamtalerne

- Udsend kalenderinvitationer med emnet "lønsamtale" og ikke "lønforhandling".
- Reserver passende lokale til lønsamtalerne.
- Beslut dig for din fordelingsstrategi.
- Lav et bedømmelseskema, hvis du differentierer lønpuljen.
- Udregn lønreguleringsbeløb og procentsats for alle medarbejdere.
- Forbered en begrundelse til hver enkelt medarbejder.
- Lav din drejebog for samtalerne.
- Tænk samtalerne igennem fra start til slut. Vurdér, om drejebog-en holder, og hvilke forudsigelige indvendinger der kan komme under hver enkelt samtale.



Under lønsamtalen

Selve lønsamtalen kræver, at du følger din forberedte drejebog ned til mindste detalje, så du sikrer, at budskabet bliver leveret klart, professionelt og med respekt for medarbejderen.

1. Styr samtalen fra start

Fra det øjeblik medarbejderen træder ind, er det dit ansvar at tage styringen. Det lyder simpelt, men mange lønsamtaler mister fokus, fordi lederen ikke får sat en tydelig ramme, og samtalen kommer ud på et sidespor, allerede inden den er gået i gang.

Byd velkommen til årets lønsamtale og forklar, at formålet dels er at gennemgå medarbejderens lønregulering for det kommende år, og dels hvilke begrundelser der ligger bag.

På den måde viser du, at samtalen har en fast struktur, og at det er virksomheden, der sætter dagsordenen.

2. Præsenter lønreguleringen kort og præcist

Når lønsamtalen er i gang, oplyser du lønreguleringen uden unødige forklaringer, der kan invitere til en diskussion. Hold en kort pause på ca. 20 sekunder, hvor medarbejderens eventuelle reaktion kan nå at komme, og begrund derefter din beslutning.

En betydelig faldgrube i lønsamtalen er, at du afviger fra den drejebog, du har lagt. Begynder du at vakle, når du har præsenteret lønreguleringen, kan din medarbejder hurtigt tro, at der

er forhandlingsrum – selv hvis der ikke er. Hold dig derfor konsekvent til din plan.

Hvis medarbejderen forsøger at åbne for forhandling, kan du roligt gentage beslutningen og understrege, at den er truffet ud fra virksomhedens samlede lønramme og efterfølgende sige dine forberedte argumentationssætninger.

3. Lyt til medarbejderen

Under samtalen er det vigtigt, at du lytter aktivt og anerkendende, så medarbejderen føler sig hørt.

Hvis en medarbejder fx fremhæver sin indsats, kan du rose og værdsætte uden at love mere end det, der allerede er besluttet. Sig, at virksomheden sætter stor pris på indsatsen, men at lønreguleringen er besluttet ud fra de samlede lønrammer og vurderingen af alle medarbejdere.

Ved at anerkende medarbejderens synspunkt, men samtidig holde fast i virksomhedens beslutning, sikrer du, at samtalen ikke udvikler sig til en unødvendig diskussion.

4. Forbered dig på tre typer reaktioner

Nogle medarbejdere kan reagere følelsesmæssigt, hvis de er skuffede over en lønregulering eller et afslag på en lønforhandling, fx ved at blive vrede, frustrerede eller måske endda kede af det.

Uanset hvilken reaktion, der opstår, skal du forholde dig roligt og professionelt og hverken gå i forsvarsposition eller komme med modargumenter.

Du kan forberede dig på, at der grundlæggende er tre typer reaktioner, når du fortæller beslutningen om lønreguleringen:

- Den umiddelbare jubel – din medarbejder udtrykker sin tilfredshed over lønreguleringen og anerkender dig måske samtidig som en god leder. Her skal du kvittere og fx sige, at lønstigningen er fortjent, og at virksomheden værdsætter indsatsen.
- Den umiddelbare utilfredshed – din medarbejder viser straks sin utilfredshed over resultatet. Lyt aktivt og lad medarbejderen tale ud. Når vedkommende er færdig, kan du fx sige, at du er åben for en samtale om udvikling til den kommende MUS.
- Tavsheden – den mest almindelige reaktion, hvor medarbejderen ikke siger noget. Der kan måske komme lidt forhandlingsåbninger som: "Er det det bedste, I kan gøre?". Her er det især vigtigt, at du holder dig til din drejebog og dine forberedte sætninger. Gentag igen den nye løn, begrundelsen, og at det ikke er et forhandlingsoplæg.

5. Undgå at kompensere

Det kan være fristende at forsøge at kompensere for en lav lønstigning ved at love udviklingsmuligheder eller fremtidige forfremmelser under samtalen. Men gør du det, åbner du for forhandlingsrummet – og lønsamtalen mister sin karakter og sit fokus.

Er en medarbejder utilfreds med lønreguleringen og begynder at tale om karriereudvikling, bør du derfor holde samtalen på sporet. Her kan du igen sige, at medarbejderens udvikling naturligvis er et vigtigt emne, som du meget gerne vil tage op i en anden samtale, fx når I har MUS, og så igen gentage, at dette møde kun handler om lønreguleringen.

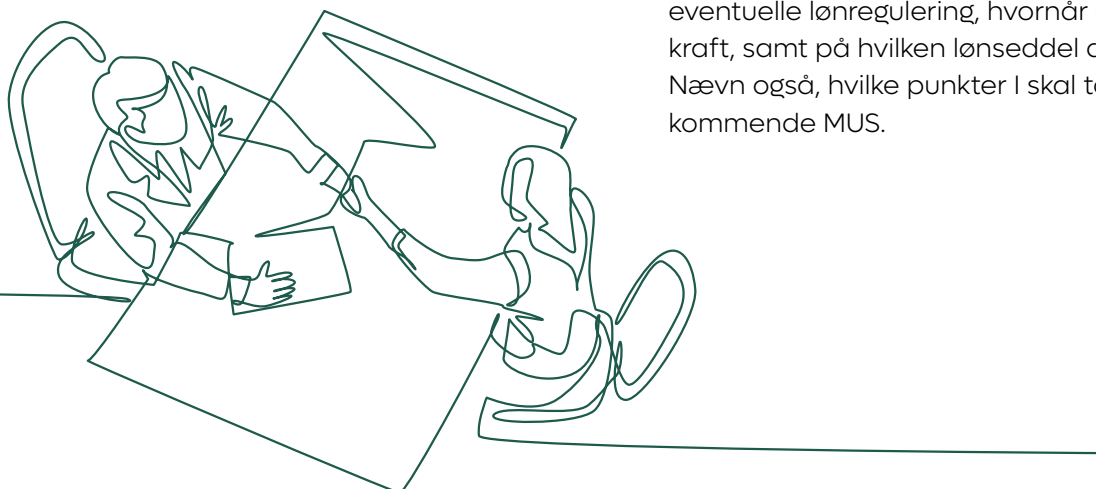
6. Afslut samtalen positivt

Det er væsentligt for arbejdsglæden, at du afslutter samtalen på en god og fremadskuende måde, uanset hvilken reaktion medarbejderen har udtrykt. Derfor skal du have forberedt nogle afslutnings sætninger.

Har reaktionen været positiv eller tøvende, kan du fx sige: "Vi er glade for at have dig her, og vi sætter pris på din indsats. Fortsæt det gode arbejde".

Har reaktionen omvendt været negativ eller negativt tøvende, kan du fx sige "Du havde måske nok forventet dig noget andet, men det her er, hvad vi har besluttet. Lad os tale om dine udviklingsmuligheder til MUS".

Afrund samtalen ved kort at opsummere den eventuelle lønregulering, hvornår den træder i kraft, samt på hvilken lønseddel den kan ses. Nævn også, hvilke punkter I skal tale om til den kommende MUS.





Efter lønsamtalen

Når lønsamtalen er afsluttet, skal du følge op på de medarbejdere, der viste utilfredshed under samtalen. Samtidig skal du evaluere din egen indsats, så du kan forfine din strategi til næste års lønsamtale.

1. Følg op ved utilfredshed

Efter lønsamtalen er det en god idé at tage initiativ til en kort opfølgning og feedback overfor de medarbejdere, der ikke bare accepterede budskabet under lønsamtalen. Nogle medarbejdere skal have tid til at bearbejde det, hvis de står tilbage uden en lønstigning, og begrundelsen har drejet sig om deres arbejdsindsats.

Den korte opfølgning er ikke en forhandlingsåbning. Lønsamtalen er afsluttet, så det handler kun om at sikre, at medarbejderen stadig føler sig værdsat.

2. Brug samtalen som et strategisk læringspunkt

Evaluer din indsats, når du har afholdt lønsamtalen. Du kan reflektere over, om du konsekvent fulgte din drejebog, om du havde de rette argumenter klar, og hvordan du håndterede eventuelle uventede reaktioner.

Ved at analysere alle de afholdte lønsamtaler kan du blive endnu bedre rustet til næste års samtaler.

Sådan fordeler du lønpuljen



Du har fået en lønpulje, og du skal nu tage stilling til, hvordan den skal fordeles blandt dine medarbejdere. Få overblikket over, hvordan du fastlægger en fordelingsstrategi, så du kan tage den rigtige beslutning.

Flere faktorer kan have betydning for, om en medarbejder skal have en lønforhøjelse eller ej – og i hvilket omfang. Det kan derfor være en god idé at udarbejde en klar strategi for, hvordan du fordeler lønpuljen, og hvad der ligger bag dit valg. Første skridt er at tage stilling til, om du vil differentiere lønpuljen eller ej.

Din fordelingsstrategi kan være, at

- Give alle medarbejdere den samme procentvise lønstigning. Her sender du et signal om lighed, men tager ikke højde for individuelle præstationer.
- Opdele medarbejderne i tre grupper og fordele procentsatser derefter, hvor gruppe 1 fx får 5 % i lønstigning, gruppe 2 får 2,5 % og gruppe 3 får 0 %. Her honorerer du de med-

arbejdere, som præsterer og engagerer sig ekstra meget.

- Give individuelle procentsatser og vurdere hver enkelt medarbejders performance ud fra et bredere perspektiv, fx i forhold til fleksibilitet, stabilitet og bidrag til det sociale liv i virksomheden.

Vælger du at differentiere lønpuljen, kan du sammensætte dit eget bedømmelseskema med de kriterier, du finder relevante for din fordelingsstrategi. På næste side kan du se eksempler på hvilke kriterier, du kan måle på.

Med bedømmelseskemaet får du et konkret overblik ved at opstille dine valgte kriterier i vandrette kolonner og dine medarbejders navne i lodrette kolonner. Derefter kan du helt simpelt give hver medarbejder en værdi fra 1-5 ud for hvert kriterie, fx 4 i fleksibilitet, hvis din medarbejder oftest tager en ekstra tørn under spidsbelastninger.

Tjekliste: Lav et bedømmelseskema

Brug denne tjekliste, og få et overblik over, hvilke parametre du kan sammensætte dit eget bedømmelseskema ud fra.

Performance

- ✓ Skaber medarbejderen resultater, der styrker forretningen?
- ✓ Skaber medarbejderen værdi for kunderne og bidrager til en positiv kundeoplevelse?
- ✓ Lever medarbejderen op til virksomhedens standarder?
- ✓ Er medarbejderen fleksibel under spidsbelastninger?
- ✓ Er medarbejderen stabil?

Kultur

- ✓ Er medarbejderen en kulturbærer og ambassadør for virksomheden – både internt og eksternt?
- ✓ Styrker medarbejderen firmaloyalitet blandt kollegaer og samarbejdspartnere?

Socialt

- ✓ Tager medarbejderen initiativer, der styrker teamet og samarbejdet?
- ✓ Bidrager medarbejderen til sammenhold og arbejdsglæde i teamet?
- ✓ Er medarbejderen en aktiv medspiller i udviklingen af det faglige og sociale miljø?
- ✓ Er medarbejderen en god og hjælpsom kollega?

Hvis din medarbejder er leder:

- ✓ Hvor god er medarbejderen til at sætte og kommunikere retning, sikre arbejdsro og fokusering i sit team?
- ✓ Formår medarbejderen at skabe holdånd og fremme et effektivt samarbejde?
- ✓ Bidrager medarbejderen til rekruttering, fastholdelse og talentudvikling?

Bedømmelseskemaet sikrer, at du vurderer dine medarbejdere ud fra objektive kriterier frem for din mavefornemmelse. Det skaber ikke kun en fair fordeling, men gør også, at du kan formulere saglige argumenter for dine valg, når du differentierer lønpuljen.



Lav din egen drejebog til *lønsamtalen*

En struktureret køreplan er essentiel, når du skal afholde lønsamtaler med dine medarbejdere.

På næste side finder du en udfyldt skabelon til en drejebog, hvor du bl.a. kan se eksempler på hvilke formuleringer, du kan bruge under de forskellige trin i samtalen. På den efterfølgende side kan du udfylde din egen drejebog.

Du kan også downloade skabelonen på Lederne.dk og skrive dine egne sætninger og begrundelser ind.

Eksempel på drejebog

Trin	Det skal du gøre:	Eksempler på formuleringer
1. Åbning – sæt rammen Tid: 0-1 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Hils på medarbejderen. • Gør det klart, at samtalen handler om løn – ikke udvikling eller performance. • Kortlæg agendaen: <ul style="list-style-type: none"> – Hvad er formålet med samtalen? – Hvordan forløber den? 	<p>"Jeg har indkaldt dig til denne lønsamtale for at drøfte din lønregulering for det kommende år. Jeg vil præsentere virksomhedens beslutning og baggrunden for den."</p>
2. Præsentation af lønreguleringen Tid: 1-2 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Fremlæg beslutningen klart og tydeligt. • Hvis der er en lønstigning: Angiv procent eller beløb og begrund det. • Hvis der ikke er en lønstigning: Forklar beslutningen professionelt, og brug objektive kriterier fra din fordelingsstrategi. 	<p>"Efter en samlet vurdering af virksomhedens lønpulje og dine resultater, har vi besluttet, at din løn for næste år stiger med [beløb] kr. om måneden svarende til [procentdel]% lønstigning, som du får fra og med [dato]. Beslutningen er baseret på [indsæt kriterier]."</p>
3. Kort pause Tid: 0 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Tæl til 20 og afvent medarbejderens reaktion 	
4. Håndtering af reaktion Tid: 3-5 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Giv medarbejderen plads til at reagere og lyt aktivt. • Hold dig til din drejebog – undgå at samtalen glider over i andre emner. • Hvis medarbejderen er skuffet eller uenig: Gentag hovedbudskabet roligt og professionelt. • Hvis medarbejderen forsøger at tale om udvikling: Henvi til MUS. 	<p>"Jeg kan godt forstå, at du havde håbet på mere. Beslutningen er truffet ud fra de overordnede rammer og kriterier, vi har for lønregulering i år."</p> <p>"Lønreguleringen er afgjort, men din udvikling er selvfølgelig vigtig, og jeg vil gerne tale med dig om det i næste MUS".</p>
5. Afrunding Tid: 1-2 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Opsummér kort beslutningen og de vigtigste pointer. • Afslut samtalen professionelt og positivt – uanset udfaldet. • Notér eventuel utilfredshed, så du kan tage initiativ til en opfølgning senere. 	<p>"Tak for din indsats og vores gode dialog i dag."</p>

Skabelon til din egen drejebog

Trin	Det skal du gøre:	Dine formuleringer
1. Åbning – sæt rammen Tid: 0-1 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Hils på medarbejderen. • Gør det klart, at samtalen handler om løn – ikke udvikling eller performance. • Kortlæg agendaen: <ul style="list-style-type: none"> – Hvad er formålet med samtalen? – Hvordan forløber den? 	
2. Præsentation af lønreguleringen Tid: 1-2 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Fremlæg beslutningen klart og tydeligt. • Hvis der er en lønstigning: Angiv procent eller beløb og begrund det. • Hvis der ikke er en lønstigning: Forklar beslutningen professionelt, og brug objektive kriterier fra din fordelingsstrategi. 	
3. Kort pause Tid: 0 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Tæl til 20 og afvent medarbejderens reaktion 	
4. Håndtering af reaktion Tid: 3-5 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Giv medarbejderen plads til at reagere og lyt aktivt. • Hold dig til din drejebog – undgå at samtalen glider over i andre emner. • Hvis medarbejderen er skuffet eller uenig: Gentag hovedbudskabet roligt og professionelt. • Hvis medarbejderen forsøger at tale om udvikling: Henvi til MUS-samtale. 	
5. Afrunding Tid: 1-2 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Opsummér kort beslutningen og de vigtigste pointer. • Afslut samtalen professionelt og positivt – uanset udfaldet. • Notér eventuel utilfredshed, så du kan tage initiativ til en opfølgning senere. 	

10 personalegoder du kan tilbyde din medarbejder

Har du ikke kunne give en medarbejder en for-
tjent lønforhøjelse, kan du undersøge, hvad du
og virksomheden kan tilbyde af personalegoder.

Det behøver ikke kun at handle om kroner og
ører, når du skal forhandle løn med din medar-

bejder. Personalegoder – eller frynsegoder –
kan være et godt alternativ eller supplement til
en lønforhøjelse, der kan forbedre medarbejde-
rens samlede lønpakke.

Her får du 10 eksempler:

10 populære personalegoder		
En engangsbonus	Betaling af og tid til at deltage i netværk	Betaling af abonnement på fx avis eller fagblade
Betalt frokostpause	Ekstra ferie	Aktieløn
Betalt efteruddannelse		
Betalt mobil, internet eller computer	Sundhedsordninger	Fitnessabonnement

Skat af personalegoder

Husk at gøre medarbejderen opmærksom på, at der som udgangspunkt skal betales skat af personalegoder. Beskatningen sker som hovedregel ved, at godet værdiansættes til markeds-værdien. Det vil sige det beløb, det vil koste at anskaffe godet i almindelig fri handel.

Der er også personalegoder, som der ikke skal betales skat af. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på de forskellige regler på området.

Du kan læse mere om beskatning af personalegoder på skat.dk

Alle ansatte går til lederen, *men hvor går lederen hen?*

Til os, naturligvis! Lederne er nemlig til dig, som vil have et fagligt fællesskab om ledelse. Et sted, du kan gå til og få hjælp, råd og vejledning i dit lederskab. Som Danmarks eneste faglige organisation og a-kasse for ledere står vi sammen om at gøre en verden til forskel for dig som leder.

Og det er en hel del, du får med som medlem:

- Økonomisk tryghed – a-kasse og mulighed for at tegne en attraktiv lønsikring
- Juridisk rådgivning – fra dag ét får du vores stærke juridiske team i ryggen
- Hjælp til bæredygtig ledelse – få indsigt i, hvordan du kan håndtere fremtidens udfordringer
- Karriererådgivning – få afklaret dine karrieremuligheder og kom tættere på drømmejobbet med hjælp fra en karriererådgiver
- Ledersparring – få professionel sparring af en ledelsesrådgiver, når du står over for en vanskelig samtale, en ledelsesmæssig udfordring eller oplever mistroivsel eller tegn på stress
- Ledernetværk – få et professionelt netværk for ledere

Udover dette kan vi også tilbyde rabat hos Lederne Kompetencecenter og mange andre fordelagtige initiativer – så du kan styrke dit lederskab.

Så kom og vær med i vores aktive fællesskab. Det er en leders lod at træffe svære beslutninger, men denne her er nem. Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.

lederne.dk/medlem