



+PlusLøn

INTRODUKTION

ARBEJD SYSTEMATISK MED LØN

– for timelønnede og funktionærer



Forord

Denne folder er en kort introduktion til at arbejde med løn i industriens virksomheder.

Udvikling af principperne for aflønning er en stor og vigtig opgave i samarbejdet mellem arbejdsgivere og lønmodtagere, og den tager udgangspunkt i industriens overenskomster.

PlusLøn hedder rammen, der er udviklet af DI og CO-industri. De to organisationer har flere års erfaring med udvikling af principperne for lønfastsættelse i rigtig mange virksomheder – store som små.

Træk på vores erfaringer og få gode råd til at arbejde systematisk med lønnen eller se på virksomhedens nuværende principper for aflønning, så I sikrer, at lønnen både er retfærdig og motiverende.

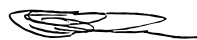
Arbejdsmarkedet udvikler sig hastigt, og det stiller nye krav til aflønning og fleksibili-

tet. Set i lyset af de generelle konjunkturer og ønsker om at øge produktiviteten kan virksomheder have forskellige behov for at anerkende og belønne medarbejdernes indsats.

I denne pjece får du overblik over de mange muligheder, der er for at skræddersy lønnen efter jeres behov.

Læs kort om principperne på de næste par sider og læs videre i de uddybende foldere (kvalifikationsløn, resultatløn, løntermometer osv.) eller træk på vores lønssystemkonsulenter til en snak om, hvordan I kommer i gang.

Maj 2018



Claus Jensen
Formand
CO-industri



Karsten Dybvad
Adm. direktør
Dansk Industri

Løn er et stærkt værktøj til at skabe produktivitet og korpsånd

Mennesker vil gerne yde en god og grundig indsats, men de vil også gerne belønnes og anerkendes for det.

Løn er et stærkt værktøj til at motivere de fleste medarbejdere. En del vægter også andre faktorer i hverdagen (sikkerhed, trivsel, udfordringer osv.). Men et velfungerende, retfærdigt og moderne lønssystem kan motivere alle medarbejdere i en virksomhed – og kan også skabe korpsånd gennem fælles resultater.

Et godt lønssystem vil desuden udvikle medarbejderne og øge produktiviteten, forbedre samarbejdet og skabe dynamik i virksomheden.

Med andre ord: Det betaler sig at have styr på lønnen.

Med ordet "lønssystem" mener vi ikke et administrativt it-system, men rammerne og principperne bag virksomhedens lønfastsættelse.





PlusLøn kan være rammen for hele virksomhedens lønsystem i industriens virksomheder.

PlusLøn er et fleksibelt værktøj, der kan tilpasses den enkelte virksomhed og kan anvendes for både timelønnede og funktionærer. Om medarbejdere skal belønnes og anerkendes for at have særlige kvalifikationer, tage ekstra uddannelse eller levere særlige resultater – alt dette kan der tages højde for i indretningen af lønsystemet alt efter virksomhedens behov.

I udfylder selv rammen, når I udvikler lønsystemet. I tilpasser det, når det trænger til justering, og I tager temperaturen på det årligt, så virksomheden til hver en tid har et retfærdigt, tidssvarende og motiverende lønsystem.

Bliv klogere på PlusLøn på de næste sider, hvor du kan se, hvordan systemet kan skræddersys til alle typer af virksomheder.

Der er mange muligheder for at sammensætte lønnen og vægte de forskellige elementer efter virksomhedens behov.

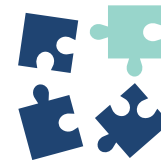
Basislønnen vil altid være en del af lønsystemet som en slags fundament, der kan stå alene eller kombineres med de øvrige løntyper (enten kvalifikationsløn, resultatløn eller funktionsløn)

Man kan også sagtens forestille sig en virksomhed, hvor alle lønelementerne er i spil sammen med basislønnen.

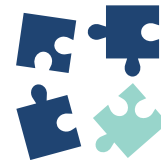
ELEMENTER I PLUSLØN



KVALIFIKATIONSØN: Kvalifikationsløn er et tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.



RESULTATØN: Resultatløn kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel, der afhænger af de opnåede resultater.



FUNKTIONSØN: Funktionsløn er tillæg for at varetage en særlig funktion eller arbejdsopgave, eventuelt i en midlertidig periode.

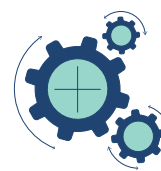


BASISØN: Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

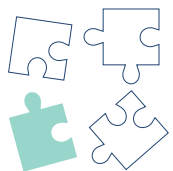
VÆRKTØJER I PLUSLØN



LØNTERMOMETER: Virksomheden bør hvert år tage temperaturen på sit lønsystem for at vurdere, om det fungerer efter hensigten.



LØNHJUL: Virksomheden gennemgår i løbet af året en række aktiviteter, planer og processer, der holder lønsystemet og relevante interesser opdateret.



Basisløn

Basisløn er fundamentet i lønssystemet. Det er aflønning for grundlæggende job- og kvalifikationskrav inden for et nærmere defineret område.

Mange virksomheder anvender en fælles grundløn/basisløn.

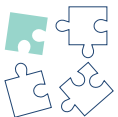
Basislønnen kan, alt efter virksomhedens størrelse og kompleksitet, være ens for alle

i et område, ens for alle i en specifik medarbejdergruppe eller ens for alle medarbejdere i hele virksomheden.

Ens basisløn er en god begyndelse til at sikre en overbygning med en lønfordeling, der passer til virksomhedens produktion og sammensætning af medarbejdere.

Desuden er det udtryk for ligebehandling.

KVALIFIKATIONSLØN



RESULTATLØN



FUNKTIONSLØN



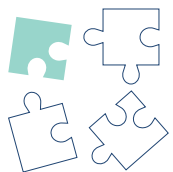
BASISLØN: Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

Alle ansatte behandles ens uden skelen til køn, uddannelse eller faglig status. Det er med til at styrke sammenhold og fleksibilitet.

Det bliver desuden lettere at opbygge klare lønstrukturer og fastsætte de job- og fagrelaterede faktorer, der kommer oveni basislønnen.

Vælger man ens basisløn for alle i virksomheden eller i et enkelt område, medfører det en række fordele – også rent administrative.





Kvalifikationsløn

Kvalifikationsløn er et løntillæg, der lægges oveni basislønnen, hvor medarbejdere bliver vurderet og lønnet for at have eller tilegne sig særlige kvalifikationer.

Formålet med kvalifikationsløn er at tiltrække, fastholde og udvikle gode medarbejdere. Ved at synliggøre de kvalifikationer, som virksomheden har brug for, kan man tilskynde nuværende og kommende medarbejdere til at forbedre deres kvalifikationer og dermed forbedre virksomhedens forudsætninger for at nå sine mål.

Hver medarbejder bliver vurderet ud fra en række kvalifikationer, der er efterspurgt af virksomheden.

Kvalifikationerne er opdelt i en række faktorer eller karakteristika/egenskaber, der er vigtige for at kunne mestre jobbet (f.eks. en særlig uddannelse, fleksibilitet eller samarbejdsevne).

Faktorerne kan opdeles i tre typer:

- **Jobrelevante:** Arbejdskendskab, Komplexitet, Fleksibilitet
- **Fagrelevante:** Teoretisk og praktisk uddannelse, Relevant efteruddannelse, Erfaring og Oplæring
- **Personrelevante:** Samarbejdsevne, Initiativ, Selvstændighed

Derefter gør virksomheden de forskellige jobtyper op i en række niveauer efter sværhedsgrad.

Det kan være en god idé at samle de jobrelevante og fagrelevante kvalifikationer i et helt enkelt oversigtsskema, der hænger et synligt sted i virksomheden.

Herefter begynder processen for alvor i virksomheden, for nu skal der uddannes arbejdsledere, der kan tage de individuelle

samtaler og vurdere hver medarbejders kvalifikationer i forhold til de opstillede kvalifikationer i skemaet.

Det skal være helt tydeligt for alle medarbejdere, hvilke kvalifikationer, der skal til for at opnå en højere vurdering.

Fordele ved kvalifikationsløn:

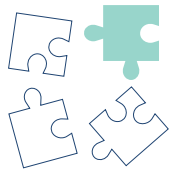
- Hver medarbejder bliver aflønnet efter egne kvalifikationer
- Alle kan forbedre deres vurdering
- Systemet er åbent for dialog med hver enkelt medarbejder
- En retfærdig lønfordeling

Ulemper ved kvalifikationsløn:

- Det kan være tidskrævende at skulle afsætte tid til mange samtaler.
- Der kan i nogle virksomheder være modstand mod forandring eller modstand mod den ændrede lønfordeling.

For yderligere information se pjecen: Kvalifikationsløn – kompetencer og adfærd.

KVALIFIKATIONS LØN: Kvalifikationsløn er et tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.	RESULTAT LØN	FUNKTION LØN
		
 BASIS LØN		



Resultatløn

Resultatløn er et styringsværktøj for ledelsen og et stærkt kommunikationsmiddel mellem leder og medarbejder. Det motiverer begge parter til at skabe bedre resultater og større værdi for virksomheden, da det er en mergevinst, som bliver udbetalt.

Resultatløn er dermed betaling for en bedre indsats og varierer med de opnåede resultater, der forinden er fastsat, f.eks. et forretningsmål eller resultater/produktionsdata fra en forudgående/særlig periode.

Virksomheden kan beregne resultatlønnen ud fra:

- Kvalitetsmål
- Økonomiske mål
- Kvantitetsmål

At give løn efter resultater kan skabe en sammenhæng mellem virksomhedens

udvalgte forretningsmål og dermed bedre styring og udvikling af virksomheden, i takt med at resultaterne nås.

For medarbejderne medfører løn efter resultater større arbejdsglæde bl.a. gennem bedre samarbejde om at indfri de konkrete mål. Endelig medfører resultatløn typisk mere i løn.

Styrk samarbejde og indsats med fælles aflønning

I mange virksomheder, giver det god mening at indføre en individuel eller kollektiv resultatløn.

Det kan være i virksomheder hvor man udvikler nye fremgangsmåder, processer og produkter eller helt konkret ønsker øget produktivitet og bedre bundlinje. Hvis en gruppe medarbejdere samarbejder, fremfor at de hver især løser en isoleret opgave, vil værditilvæksten desuden blive forbedret.

Fordele ved resultatløn:

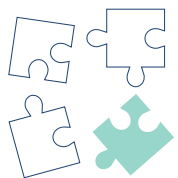
- Medarbejdere og ledelse føler fællesskab og ejerskab for resultatskabelsen
- Minimerer spild
- Styrker korpsånden
- Bedre resultater
- Kan indføres hurtigt og er selvfinansierende

Ulemper ved resultatløn:

- Kræver løbende tilpasning af aftalen
- Klare aftaler om, hvornår og hvordan man regulerer

For yderligere information se pjecen: Resultatløn – belønning og anerkendelse.

KVALIFIKATIONS LØN	RESULTAT LØN:	FUNKTIONS LØN
	Resultatløn kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel og afhænger af de opnåede resultater.	
 BASIS LØN		



Funktionsløn

Funktionsløn er et tillæg for at varetage en særlig funktion eller midlertidig arbejdsopgave. Funktionsløn knytter sig alene til opgaven og er altså ikke et personligt tillæg.

Arbejdsmarkedet udvikler sig konstant: det kan være i form af mere fleksibel arbejdstid og kortere ansættelser, men det kan også være produktudvikling, procesoptimering, nye systemer og flere krav til dokumentation.

De hyppige forandringer på arbejdsmarkedet stiller større krav til både virksomheder og medarbejdere, og her kommer funktionslønnen i spil som et fleksibelt lønelement.

Virksomhederne skal være gode til at udnytte de eksisterende ressourcer og kompensere for de kompetencer, der efterspørges ved indførelse af nye rutiner. Selvom de ikke har generel karakter og kan belønnes i kvalifikationslønnen.

Nogle funktioner kræver lidt mere, og derfor kan det være en god ide at betale de medarbejdere, der kan og vil påtage sig udførelse af mere krævende opgaver – evt. for en periode.

Er der tale om en midlertidig opgave, er det ikke hensigtsmæssigt at udløse et permanent løntillæg.

Da funktionslønnen følger opgaven og kun udbetales, så længe medarbejderen udfører opgaven, bortfalder den også, når arbejdsopgaven er afsluttet eller ikke skal udføres længere.

Funktionsløn sikrer dermed en bedre overensstemmelse mellem krav til opgavens udførelse og den enkelte medarbejders tilægsbetaling.

Fordele ved funktionsløn:

- Det tiltrækker medarbejdere til bestemte funktioner/opgaver
- Skaber synligt bevis på, at ledelsen har fokus på et bestemt område
- Virksomheden har udelukkende lønudgiften, mens den pågældende opgave udføres
- Virksomheden honorerer særlige personlige eller faglige krav til medarbejderen
- Det har en effekt fra dag ét, det indføres.

Ulemper ved funktionsløn:

- Funktionsløn er mere krævende administrativt
- Der kan være manglende vilje til at påtage sig opgaver uden funktionstillæg.

For yderligere information om funktionsløn se særligt kapitel i kvalifikationslønpjecen.

KVALIFIKATIONSLØN	RESULTATLØN	FUNKTIONSLØN: Funktionsløn er tillæg for at varetage en særlig funktion eller arbejdsopgave, eventuelt i en midlertidig periode.
BASISLØN		



Løntermometer: Tag temperaturen på lønsystemet hvert år

Et lønsystem er ikke en statisk størrelse, men skal vedligeholdes og tilpasses, så det afspejler virksomhedens aktuelle situation.

En virksomhed bør hvert år foretage en måling eller en rundspørge, så arbejdsgiver og medarbejdere kan tilkendegive, om lønsystemet fungerer efter hensigten. Det kan DI og CO-industris Løntermometer hjælpe med.

Løntermometret er udviklet i samarbejde med mere end 50 virksomheder, hvor næsten 2.000 ledere og medarbejdere har bidraget med input og fakta, så andre virksomheder har noget at sammenligne med.

Det er en forudsætning for at kunne sammenligne sig med andre virksomheder, at man har indtastet sine egne data.

Målingerne peger på, hvilke områder, der har størst betydning for medarbejdernes tilfredshed og motivation, f.eks.:

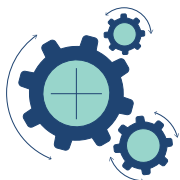
- Information om vigtige beslutninger om den daglige drift
- Mulighed for at udvikle sig
- Kvaliteten af planlægningen af den daglige drift
- Samarbejde med mellemledere
- Accept af lønfordeling
- Tillid til kvalifikationsvurderingen
- Tillid til lønsystemudvalget

Brug Løntermometret til at blive klogere på, hvordan det står til med tilfredsheden, eller om I bør rette lønsystemet til.

Hvis der er tale om mindre rettelser, kan virksomheden handle på det umiddelbart og dermed sikre, at medarbejderne føler sig hørt og retfærdigt behandlet.

Læs mere i folderen: Løntermometer – vedligehold dit lønsystem.





Lønhjul: Hold styr på processen

Virksomheden gennemgår i løbet af året en række aktiviteter, planer og processer, der holder lønsystemet ajour. Det sker via lønhjulet.

Meget kan ændre sig i løbet af et års tid – både på markedet og på arbejdsmarkedet og i virksomheden selv. Nye produkter, nye konkurrenter, nye kolleger, nye ledere, nye uddannelser.

Det er en løbende proces at sikre, at lønsystemet bliver holdt ajour.

Lønhjulet sikrer derfor, at I har styr på lønsystemet – og løbende indretter jer efter de nye forhold.

Det er både ledelse, medarbejdere og lønsystemudvalget, der spiller en aktiv rolle her, når de skal gennemgå en række faste rutiner og processer. Lønhjulet følger ikke automa-

tisk kalenderåret, men kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

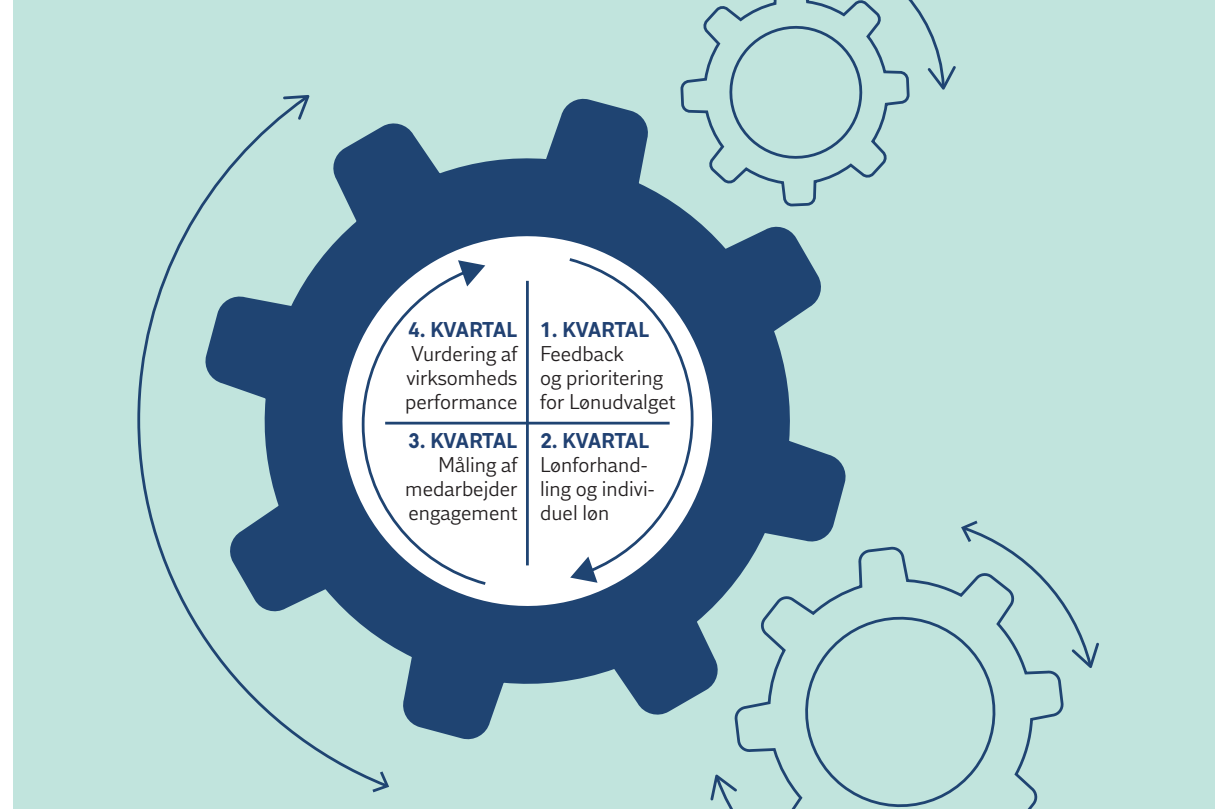
Se de fire faser – eller delopgaver – her:

Feedback og prioritering

- Den årlige kvalifikationssamtale med hver enkelt medarbejder
- Registrering af resultater og vurdering af alle medarbejdere
- Træning af nye og rutinerede mellemledere/ildsjæle
- Supplér evt. Lønsystemudvalget med nye medlemmer

Lønforhandling og individuel løn

- Her foretager I lokal lønforhandling i virksomheden og nedskriver jeres aftaler
- Orientér medarbejdere



Måling af medarbejderengagement

- Gennemfør midtvejssamtaler
- Anvend Løntermometret – mål tilfredsheden med lønsystemet og saml resultaterne

Vurdering af virksomhedens resultater

- Vurdér ændringer i kvalifikationer – og opdatér overblik over kvalifikationsfaktorer
- Få nyt input fra ledelse om markedet – helikopterperspektiv

Sådan kommer I videre

Lønssystemer er en samarbejdsopgave, der skal udvikles i fælleskab mellem arbejdsgiver og medarbejdere og tillidsrepræsentant, og I har selv nøglen til at komme i gang med processen.

Uanset, om I ønsker at etablere et helt nyt lønssystem eller blot vil ajourføre det gældende, kan I selv foretage den indledende ”diagnose”.

Spørg bredt i organisationen – f.eks. med tre-fem spørgsmål til ledere og medarbejdere:

Eksempler på spørgsmål til ledelse:

- Understøtter vores nuværende lønssystem de rigtige mål?
- Hvilke svagheder/problemer har vores nuværende system?
- Hvad savner du, at vores lønssystem kan?

Eksempler på spørgsmål til medarbejdere:

- Er løndannelsen let forståelig og retfærdig?
- Er der sammenhæng mellem arbejdsindsats og løn? (for den enkelte/for grupper)
- Er der god dialog mellem ledelse og medarbejdere?
- Hvad savner du, at vores lønssystem kan?

Når I har foretaget rundspørgen, bør I kunne svare på disse tre spørgsmål:

1. Hvorfor skal virksomheden have nyt lønssystem? (formål)
2. Hvilken værdi skal lønssystemet sikre virksomheden? (Retning og rammer)
3. Hvordan skal det praktiseres (elementer, metoder, årshjul osv.)

Den formelle beslutning skal indledningsvist træffes i virksomhedens Samarbejdsudvalg. Hvis I da beslutter jer for at sætte gang i pro-

cessen, er der en opgave i at informere hele organisationen om, at nu går arbejdet med et nyt lønssystem i gang (f.eks. at I nedsætter et Lønssystemudvalg, at arbejdet vil forløbe over xx måneder, og at alle bliver informeret undervejs).

Hjælp til processen

Hvis I går i stå eller har svært ved at svare på de tre spørgsmål, så træk gerne på DI og CO-industri i den videre proces.

Vi har omfattende viden om lønssystemer i mange typer af virksomheder og har både rådgivet ved etablering af helt nye lønssystemer og når det handler om at ajourføre et eksisterende system.

Vi kan desuden give jer en fornemmelse af, hvor meget tid og hvilke ressourcer, I bør afsætte til opgaven.

Hvor lang tid tager det at indføre et nyt lønssystem?

Det er som regel lidt hurtigere at indføre resultatløns. Det kan stort set ske med det samme, forudsat I kan blive enige om kriterierne.

Kvalifikationsløns er det lange seje træk, hvor vi ofte ser en større kompleksitet i opgaverne, der kan være flere niveauer i hvert job og ofte også flere medarbejdere. Så det er en mere tidskrævende proces for virksomheden, men en nyttig investering, da lønssystemet efterfølgende kan rettes til år efter år.

HVAD GØR ANDRE VIRKSOMHEDER?

Det er svært at sige noget præcist om, hvilket lønssystem, der vil passe til hvilken type virksomhed.

Som hovedregel gælder, at de lidt større virksomheder med mange jobfunktioner typisk vælger kvalifikationsløns, da systemet tager højde for forskelligheden i organisationen.

Små virksomheder vælger hyppigere resultatløns.

Når konjunkturerne er gode, foretrækker mange virksomheder kvalifikationsløns.

Denne pjece giver dig et kort overblik over mulighederne for at indrette virksomheden med et lønsystem, der er retfærdigt, dynamisk og motiverende.

Læs mere i pjecerne

Løntermometer – vedligehold dit lønsystem

Kvalifikationsløn – kompetencer og adfærd

Resultatløn – belønning og anerkendelse

Pjecerne kan downloades på **co-industri.dk** og **di.dk**



CO-industri
Molestien 7
2450 København SV
Tlf. 3363 8000
co@co-industri.dk
co-industri.dk



Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 3377 3377
di@di.dk
di.dk