



KVALIFIKATIONSLØN

Løn fordelt efter kompetencer og adfærd
– for timelønnede og funktionærer

Udgivet af DI og CO-industri

Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri og Nils Kaasing, DI

Tekst: Eva Beckmann

Tryk: Kailow Graphics A/S

ISBN: 87-7144-161-1 (print)

CO-industri meddelelsesnummer: 2018-048

5000.11.18

Kvalifikationsløn tiltrækker, fastholder og udvikler de dygtige medarbejdere

At arbejde med løn er en stor og vigtig opgave i samarbejdet mellem arbejdsgivere og lønmodtagere, og den tager naturligvis udgangspunkt i industriens overenskomster.

PlusLøn er et fleksibelt værktøj, der skal tilpasses den enkelte virksomhed uanset, om det er øget produktivitet, tiltrækning af nye medarbejdere eller øget trivsel, der er målet.

Kvalifikationsløn er populært

Denne pjece handler først og fremmest om kvalifikationsløn.

Kvalifikationsløn bliver ofte foretrukket i industriens virksomheder, fordi det – som navnet antyder – formår at tiltrække, fastholde og udvikle de gode og velkvalificerede medarbejdere. Desuden er det muligt at favne både timelønnede og funktionærer inden for samme ramme.

Når en virksomhed løbende vurderer medarbejderes kvalifikationer, bliver det tydeligt, hvilken værdi de tilfører og hvilken løn, det kan udløse, hvis man har efterspurgte kvalifikationer, tager ekstra uddannelse eller leverer særlige resultater.

Kvalifikationsløn bliver ofte valgt ved højkonjunktur i samfundet, når efterspørgslen på arbejdskraft stiger.

I denne pjece finder du også et kapitel om Funktionsløn, der er aflønning af en ”midlertidig opgave/funktion”.

DI og CO-industri har flere års erfaring med udvikling af kvalifikationsløn i rigtig mange virksomheder – store som små. Så træk på vores erfaringer og få gode råd undervejs i hele processen med at udvikle lønnen i virksomheden.



Dansk Industri

Indhold



Velkvalificerede medarbejdere er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne

Læs, hvorfor lønfastsættelsen er et vigtigt parameter, når produktivitet og trivsel er i højsædet side 4



Overenskomsterne danner baggrund for virksomhedens lønfastsættelse

Lønarbejdet tager udgangspunkt i Industriens overenskomst og Industriens Funktionæroverenskomst. Få også input til en lokalaftale på virksomheden side 6



PlusLøn – Hvorfor arbejde systematisk med løn?

Kort introduktion til PlusLøn og de forskellige elementer i løndannelsen. Både til den ”nye læser” og den mere erfarne side 8



Sådan arbejder I med kvalifikationsløn

Se her, hvorfor og hvordan man arbejder med kvalifikation. Vi viser en lang række eksempler på kvalifikationsfaktorer side 12



Tag selv hul på de vigtige overvejelser

Spørgsmål, diagnose, afklaring – I kan selv tage hul på opgaven ved at foretage en rundspørge til vigtige interessenter side 14



Vælg og kombinér lønelementerne i PlusLøn

Se her, hvordan lønelementerne kan sammensættes side 16



Lønstrukturen er et signal om mulighederne i virksomheden

Se en række eksempler på kvalifikationsløn, og medarbejdertyper side 18



Processen er vigtig for få succes med jeres nye løn

Få en række håndgribelige tip til at komme videre med opgaven. Involver, Orientér og få godt gang i den vigtige træning af mellemledere til vurderingssamtalerne.....side 20



Vurderingssamtaler og træning af ledere

Hvad er formålet med vurderingssamtaler, og hvordan griber man det an.....side 23



Lønhjul – holdt godt styr på lønnen året rundt

Vejledning i, hvordan lønssystemets ”årshjul” fungerer, så I holder lønssystemet ajour.....side 26



Løntermometer – tag temperaturen på lønssystemet hvert år

Tilfredshed, utilfredshed, mangler, problemer – bliv klogere på jeres udfordringerside 29



Funktionsløn

Aflønning af en særlig funktion eller midlertidig opgave. Sådan kan I arbejde med Funktionslønside 30



Skemaer og eksempler til inspiration

Læs om virksomheder, der har opnået gode resultater med deres nye lønssystem, og hvad de lærte undervejs.....side 33



Har I brug for hjælp til at komme i gang?

Træk på DI og CO-industri igennem hele lønssystemprocessen.....side 64

Velkvalificerede medarbejdere er afgørende for virksomhedens konkurrenceevne

At tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere med de rette kvalifikationer og talenter er en stor udfordring for de fleste virksomheder. Kvalifikationsløn kan hjælpe med at løse den opgave.

Lønpolitikken og lønfastsættelsen skal fremme virksomhedens mål og understøtte de strategier, som virksomheden skal overleve og udvikle sig på. Lønfastsættelsen kan ses som et af virksomhedens væsentlige konkurrenceparametre. Den kan både være produktivitetsfremmende og skabe bedre trivsel.

Derfor er fastsættelse af løn en af de vigtigste opgaver, og hver virksomhed skal udforme lønnen efter egne behov, retningslinjer og principper.

Når lønfastsættelsen fungerer godt og effektivt, vil medarbejdernes indsats ofte signalere det ønskede i forhold til lønnen, og hver part får dermed et retfærdigt afkast af deres ”investering”. Arbejdsgiveren forventer engagement fra medarbejderne og opbakning til de forretningsmæssige mål. Omvendt forventer medarbejderne en passende aflønning for indsatsen.

Ofte er medarbejderne den vigtigste årsag til, at virksomheden kan fastholde sin konkurrenceevne. Løn bør derfor ses som en investering, der skal plejes og tilpasses som alt andet i virksomheden. Og lønpolitikken, som i praksis bliver udfoldet i lønsystemet, er sammen med personalepolitikken og uddannelsesplaner, nogle af de vigtigste elementer til at fremme virksomhedens mål.



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



Overenskomsten danner baggrund for virksomhedens lønfastsættelse

Et velfungerende, retfærdigt og motiverende lønsystem kan bidrage til, at produktiviteten stiger. Det kan skabe en retning og motivere medarbejdere til at forfølge virksomhedens mål.

De helt overordnede rammer bliver sat via overenskomsterne, men lønforhandling og indretning af lønsystemet sker på den enkelte virksomhed som en oplagt samarbejdsopgave mellem ledere og medarbejdere.

I denne pjece dækker vi både Industriens Overenskomst og Industriens Funktionæroverenskomst.

Så løn er et lokalt anliggende mellem ledelse og medarbejdere. Der er især tre overordnede formål for virksomhedernes lønfastsættelse:

- At øge medarbejdernes motivation og engagement og indtjeningsmuligheder
- At bidrage til at forbedre virksomhedens resultater
- At skabe bedre arbejdspladser, bl.a. for at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere

Overenskomsterne lægger op til, at alle medarbejdere i virksomheden bliver aflønnet efter de samme principper – både i produktion og administration – både timelønnede og funktionærer.

En lokalaftale præciserer retningslinjerne i den enkelte virksomhed

Arbejdet med at udvikle lønsystemet bør desuden munde ud i en lokalaftale mellem virksomheden og medarbejderne.

Det kan være en mere præcis beskrivelse af de retningslinjer, principper og øvrige aftaler, der ligger til grund for lønfastsættelsen på virksomheden, og som begge parter erklærer sig enige i at overholde.

En lokalaftale bør indeholde:

- Formålet med lønsystemet
- Systemets opbygning
- Faktorer, kriterier, vurderinger
- Hvem omfatter lønsystemet
- Lønnens regulering
- Et eventuelt lønsystemudvalgs ansvar og opgaver
- Lønhjul/årsplan
- Aftalens ikrafttræden og opsigelse



PlusLøn – Hvorfor arbejde systematisk med løn?

PlusLøn kan være rammen for hele industrivirksomhedens løn.

PlusLøn er et systematisk og fleksibelt værktøj, der skal tilpasses den enkelte virksomhed – både timelønnede og funktionærer.

Om medarbejdere skal belønnes og anerkendes for at have særlige kvalifikationer, når de tager ekstra uddannelse eller leverer særlig resultater – alt dette kan der tages højde for i indretningen af lønnen alt efter virksomhedens behov.

I udfylder selv rammen, så I opnår et gennemskueligt og administrativt velfungerende system for virksomhedens løn. I tilpasser det, når det trænger til justering hen ad vejen.

ELEMENTER I PLUSLØN

 KVALIFIKATIONSØN: Kvalifikationslønnen er et tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationslønnen er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.	 RESULTATØN: Resultatlønnen kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel og afhænger af de opnåede resultater.	 FUNKTIONSØN: Funktionslønnen er tillæg for at varetage en særlig funktion eller arbejdsopgave, eventuelt i en midlertidig periode.
 BASISØN: Basislønnen er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.		

Og I tager temperaturen på det årligt, så virksomheden til hver en tid har en retfærdigt, tidssvarende og motiverende aflønning.

I denne pjece kan du læse, hvordan kvalifikationsløn kan etableres og skræddersyes til alle virksomheder og dens medarbejdere.

Plusløn – Kort fortalt

Basisløn gør det muligt at rekruttere medarbejdere uden særlig erhvervserfaring. Uprøvet arbejdskraft kan komme ind og dygtiggøre sig. Læs mere om lidt.

Kvalifikationsløn vurderer og belønner medarbejderens personlige kvalifikationer og indsats – vi går i dybden med det i denne pjece.

Resultatløn belønner for målbare resultater – læs mere i pjecen ”Resultatløn – belønning og anerkendelse.

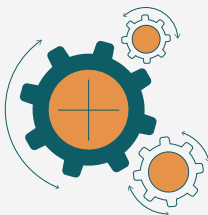
Funktionsløn – betaling for at udføre en særlig, midlertidig opgave – læs kapitel bagerst i denne pjece.

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 interessenter opdateret.

Fundamentet er Basisløn

I ethvert lønsystem vil der altid være en basisløn. Mange virksomheder anvender en fælles basisløn.

Basislønnen er aflønning for de grundlæggende job- og kvalifikationskrav inden for et nærmere Defineret område.

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 lønspredning, der passer til virksomhedens produktion og sammensætning af medarbejdere.

Desuden er det udtryk for ligebehandling. Alle ansatte bliver behandlet ens uden skelen til køn, uddannelse eller faglig status. Det er med til at styrke sammenhold og fleksibilitet. Desuden er det 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 også en række fordele rent administrativt.

Basisløn er fundamentet i lønsystemet og gør det muligt at ansætte medarbejdere af enhver art.

I det fleste virksomheder kan basisløn ikke stå alene. Læs mere om overbygning med kvalifikationsløn i det følgende.



Sådan arbejder I med kvalifikationsløn

Velkvalificerede medarbejdere er en af årsagerne til, at virksomheden kan bevare sin konkurrenceevne.

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

Ved at synliggøre de kvalifikationer, som virksomheden har brug for, kan man tilskynde nuværende og kommende medarbejdere til at forbedre deres kvalifikationer og dermed øge virksomhedens forudsætninger for at nå sine mål.

Hver medarbejder bliver vurderet ud fra en række kvalifikationer, der er efterspurgt af virksomheden, og som derved skaber værdi.

Kvalifikationerne er opdelt som en række faktorer, der er vigtige for at kunne mestre jobbet.

FAGRELEVANTE FAKTORER

- Teoretisk og praktisk uddannelse
- Relevant efter- og videreuddannelse for at ruste sig til fremtidige krav
- Erfaring og oplæring
- Teknologi/specielle krav, f.eks. ved automatisering

JOBRELEVANTE FAKTORER

- Arbejdskendskab
- Mobilitet/fleksibilitet
- Komplexitet

PERSONRELEVANTE FAKTORER

- Kvalitet
- Arbejdsresultat/Præstation
- Orden og omhu
- Spild og materialeforbrug
- Anciennitet
- Samarbejdsevne
- Kreativitet/Idérigdom
- Forretningsforståelse
- Evner til at kommunikere/Sprogkundskaber
- Initiativ
- Ansvar
- Effektivitet
- Jobudførelse
- Omstillingsevne/Fleksibilitet
- Planlægning
- Kundetilfredshed/Leveringsoverholdelse
- Engagement

Saml kvalifikationer i et skema

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

En oversigt kan skabe klarhed over, hvilke kompetencer en afdeling har og ikke mindst, hvilke der mangler, så medarbejdere kan byde ind og udvikle sine kvalifikationer.

	TRIN 1	TRIN 2	TRIN 3	TRIN 4
FAGRELEVANTE FAKTORER				
JOBRELEVANTE FAKTORER				
PERSONRELEVANTE FAKTORER				

(Se flere eksempler på dette bagerst i pjecen).

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, hvad der forventes for at opnå en højere vurdering.

Kom godt i gang: Tag selv hul på de vigtige overvejelser

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

Uanset, om I ønsker at etablere et helt nyt lønsystem eller blot vil ajourføre det gældende, så kan I selv foretage den indledende ”diagnose” via en rundspørge:

Eksempler på spørgsmål til ledelse:

- Understøtter vores nuværende løn de rigtige mål?
- Hvilke svagheder/problemer har vores nuværende aflønning?
- Hvad savner du, at vores lønsystem 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 lønsystem kan?

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

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

Formelt træffer I beslutningen i Samarbejdsudvalget (har I ikke et Samarbejdsudvalg, foregår beslutningen mellem ledere og medarbejdere). Når I så har besluttet jer for at sætte gang i processen, er der en opgave i at informere hele organisationen om, at nu går arbejdet med et nyt lønsystem 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, der rådgiver fra start til slut igennem hele processen.

Vi har omfattende viden om lønsystemer i mange typer virksomheder og har både rådgivet ved etablering af helt nye lønsystemer og ved opdatering af eksisterende systemer.

Vi kan desuden give jer et bud på den tid og de ressourcer, I bør afsætte til opgaven.

Vælg og kombinér elementerne i PlusLøn

Det er en vigtig drøftelse at afklare, hvilke lønelementer, der skal i spil i virksomheden. Bliv klogere på, hvordan I kan indrette jer bedst muligt.

Man kan principielt aflønne efter tre forhold:

1. **Jobbet** – den enkelte medarbejder aflønnes i forhold til den værdi, jobbet har for virksomheden.
2. **Personen** – den enkelte medarbejder aflønnes efter indsats og kompetence mv.
3. **Resultater** – medarbejderen eller en gruppe af medarbejdere bliver aflønnet efter opnåede resultater.

Det er sjældent hensigtsmæssigt kun at aflønne efter et enkelt forhold.

Vælger man f.eks. at aflønne efter jobbet, så alle med samme job har samme løn, så er den eneste motivation reelt at være bedre end kollegerne, så chancen for at få et bedre betalt job øges.

Hvis der kun er ringe mulighed for en sådan ”forfremmelse”, så skaber det ingen interesse for at være god eller blive bedre til at udføre sit job.

Omvendt er det nærmest umuligt at vurdere og dermed aflønne en person uden at skele til det udførte job. Jobbets sværhedsgrad og karakter er væsentlig for værdien for virksomheden. Det tager kvalifikationsløn højde for.

Ved at aflønne efter jobbet og personen dvs. input (f.eks. timer) til virksomheden, opnår man næppe et præcist bud på værdien for virksomheden.

Ved at aflønne efter output, dvs. efter resultater, får man et langt bedre bud på medarbejdernes reelle værdiskabelse.

PlusLøn giver mulighed at aflønne efter alle tre forhold samtidig, og det er f.eks. muligt ved at kombinere kvalifikationsløn (jobbet/ personen) og resultatløn (resultater).

Virksomheden bør altså vurdere, hvordan lønnelementerne kan få betydning for kunderne, produktions- og samarbejdsformer, medarbejdernes faglige og personlige udvikling samt virksomhedens økonomi og udvikling.

Virksomheden foretager derefter en prioritering af de områder, et lønsystem skal understøtte.



Lønstrukturen er et signal om mulighederne i virksomheden

Forudsætninger og formål kan svinge fra virksomhed til virksomhed, det skal lønnen indrettes efter.

Hvis virksomheden ønsker at udvikle sin lønfordeling gennem en række ønskede *kvalifikationer*, så er kvalifikationsløn den bedste metode til at rekruttere nye medarbejdere, fastholde de gode medarbejdere og til at udvikle alle medarbejdere personligt såvel som fagligt.

Hvis virksomheden ønsker at påvirke produktiviteten, virksomhedens økonomi og udvikling, så vil et variabelt lønelement (*funktionsløn og resultatløn*) være velegnet.

Hvis virksomheden kun har en lille spredning i jobbenes sværhedsgrad og medarbejdernes kvalifikationer, kan man vælge en lav kvalifikationsløn og en større resultatløn. Hvis der er stort behov for en resultatforbedring, kan medarbejderne selv være med til at påvirke resultaterne.

Forskellige forhold i en virksomhed kan betyde, at der er stor forskel i medarbejdernes kvalifikationer, og hvor det samtidig er meget svært for medarbejderne at påvirke resultaterne, f.eks. produktivitet, spild, kvalitet.

Her vil det være mere fordelagtigt for både medarbejderne og virksomheden at lade resultatlønnen udgøre en lille del, mens der bliver lagt stor vægt på kvalifikationer.

Hvis virksomheden både ønsker en stor lønspredning i den faste løn og en kraftig forbedring af resultaterne, kan man vælge en lav basisløn, og desuden anvende såvel høj kvalifikationsløn og høj resultatløn og alligevel operere inden for det samme lønbudget.

P.S. Resultatlønnen bør stadig være selvfinansierende. Det betyder, at der måles fra et givent udgangspunkt, og at det kun er forbedringerne, der bliver belønnet.

Job og medarbejdere

Tag højde for de jobtyper og de medarbejdertyper, som virksomheden har og ønsker at have.

Eksempelvis:

- En lagermedarbejder arbejder i en virksomhed, hvor der er travlt i nogle sæsoner frem for andre. Der er lønnen sammensat af en resultatløn i de travle perioder og en årlig kvalifikationsløn
- For en medarbejder med specialviden om en særlig processer/it/nyt system, der arbejder på projekter, vil funktionsløn for en midlertidig opgave være en god idé. Denne type medarbejder bliver især motiveret af at prøve nye ting og vil gerne udfordres løbende.
- For en funktionær med særlige kompetencer i et sprog, virksomheden har brug for, kan man udbetale et årligt kvalifikationstillæg for, at medarbejderen stiller sine færdigheder til rådighed.
- En produktionsvirksomhed ønsker i højere grad at profitoptimere processerne og indføre en *kollektiv resultatløn*, som forbedrer bundlinjen og skaber større samarbejde og arbejdsglæde i hele virksomheden.
- En virksomhed har svært ved at skaffe kvalificeret arbejdskraft og indfører derfor kvalifikationsløn for at rekruttere, opkvalificere og uddanne den efterspurgte arbejdskraft og derigennem fastholde medarbejderne i jobbene.



Processen er vigtig for at få succes med jeres nye løn i virksomheden

Kom godt i gang og husk, at det er en samarbejdsopgave, hvor I skal bruge tid på at træffe beslutninger for virksomhedens og medarbejdernes bedste.

Brug tjeklisten her som inspiration til den videre proces. Men tilpas den efter jeres behov.

TJEKLISTE:

Rundspørge – diagnose

- Sæt ord på indholdet i jeres system – sørg for at alle bliver hørt
- Hvad skal lønsystemet kunne og hvad fungerer ikke i dag (Spørg ledere – medarbejdere – administration)
- Skitsér/Definér formål, værdi og praktik for et nyt system

Sæt holdet

- Definér alle de relevante interessenter i virksomheden
- Udvælg gode ambassadører fra hele organisationen
- Nedsæt et lønsystemudvalg

Sammensætning af kvalifikationsløn

- Definér jobtyper – sværhedsgrad og baggrund
- Definér kvalifikationer (jobrelevante, personlige)
- Etabler et prøveskema – prøv skemaet af på relevante medarbejdere – lægger I det samme i de valgte ord og udtryk?
- Etablér en lokalaftale

(Bagerst i pjecen finder du skemaer til inspiration i denne fase og konkrete eksempler og input fra virksomheder, der har været processen igennem)

Kommunikation – før, under og efter

- Orienter organisationen om arbejdet, når I går i gang – kick-off
- Forbered jer på alle mulige spørgsmål – sæt jer ind i medarbejdernes behov
- Forventningsafstemning – hvad betyder det for den enkelte og for virksomheden og lønnen?
- Tidslinje – giv en fornemmelse af opgavens varighed, og at det kan være svært at Orienteré efter hvert møde

Sørg for grundig og uddybende information til hele organisationen, når I er ved at være i mål.

Det vil sige, at når udviklingsarbejdet er afsluttet, og både ledelsen og lønsystemudvalget kan stå inde for resultatet, skal man informere alle medarbejder om:

- 1.** Hvorfor skal virksomheden have nyt lønsystem? (formål)
- 2.** Hvilken værdi skal lønsystemet sikre virksomheden? (retning og rammer)
- 3.** Hvordan skal det praktiseres (elementer, metoder, årshjul osv.)

For at et kvalifikationslønsystemet skal have succes er det bidende nødvendigt at uddanne ledere i systemet, såvel som tillidsrepræsentanter og ledelse i lønsystemudvalget,

Gennemfør en række prøvevurderinger for at træne jeres mellemledere og tillidsfolk i at bruge jeres samtalskema for at teste, om det virker efter hensigten.



Vurderingssamtaler og træning af ledere

Medarbejdere kan være forbeholdne overfor vurdering af personlige kvalifikationer. Imødegå det med grundig træning af lederne.

For at opnå succes med vurderingssamtalerne, bør man træne mellemlederne sammen med lønsystemudvalget og øvrige ildsjæle, så de har en fælles forståelse af det nye system.

Målet er, at lederen kan foretage en objektiv, saglig og systematisk vurdering af den enkelte medarbejders faglige og personlige kvalifikationer ud fra de vedtagne retningslinjer.

Målet er desuden at få den enkelte medarbejder til at deltage aktiv og konstruktivt i sin egen situation.

Kvalifikationsløn stiller større krav til lederskab end andre lønsystemer. Desuden skal kommunikation om de valgte kvalifikationer og vurderingskriterier være kendt af alle i virksomheden.

Når lønsystemudvalget har udarbejdet og beskrevet kvalifikationslønsystemet, skal arbejdslederne blive fortrolige med indhold og anvendelsesmuligheder. De "øver sig" ved at udfylde skemaet og gennemføre en prøvevurdering, som kan afklare, om man opfatter begreberne ens.

Med andre ord bliver de superbrugere og ambassadører for det nye lønsystem til gavn for virksomheden.

Når vi besøger virksomhederne, hører vi ofte, at det er langt lettere at konstruere et kvalifikationslønsystem, end det er at sikre og gennemføre en udbytterig og tillidsskabende vurderingssamtale. Det kræver øvelse.

Det er muligt, at det er lidt mere tidskrævende i den daglige arbejdsgang, men I opnår til gengæld en tæt kontakt med den enkelte medarbejder og et gennemsigtigt og retfærdigt lønsystem til gavn for hele virksomheden.

Selve vurderingssamtalen

Målet er at vurdere den enkelte medarbejder på en præcis, tillidskabende og ikke mindst retfærdig måde i forhold til kollegaerne.

Formålet med vurderingssamtalen er at sikre den enkelte medarbejder en objektiv og systematisk vurdering af de faglige og de personlige kvalifikationer.

Den samlede vurdering skal derefter bruges til at fastsætte den enkelte medarbejders kvalifikationstillæg.

Beskrivelse af kvalifikationerne udleveres før samtalen og sikrer begge parter et forudgående kendskab til indholdet af samtalen og mulighed for gensidig forbedelse. Vurderingssamtalen forudsætter dialog om både faglige og personlige kvalifikationer.

FAGLIGE KVALIFIKATIONER kan bedst beskrives som "must-have" færdigheder, og det er arbejdslederens opgave og pligt at vurdere den enkelte medarbejders præstation i forhold til den beskrevne kvalifikation i den forgangne periode, og i hvilket omfang der er behov for yderligere uddannelse.

PERSONLIGE KVALIFIKATIONER er oftest relateret til holdning og adfærd, "nice-to-have", og her er der lidt mere plads til fortolkning, særlige situationer og kollegers indflydelse. Selvom det er faktorer, der er knyttet til holdninger og adfærd, bør de beskrives så omhyggeligt som muligt for at undgå forskellige lederes forskellige vurderinger og holdninger.

Det er vigtigt, at arbejdslederen forklarer sine iagttagelser og samtidig lytter til medarbejderens synspunkter. Herefter bliver de to enige om, mål og muligheder for den kommende periode.

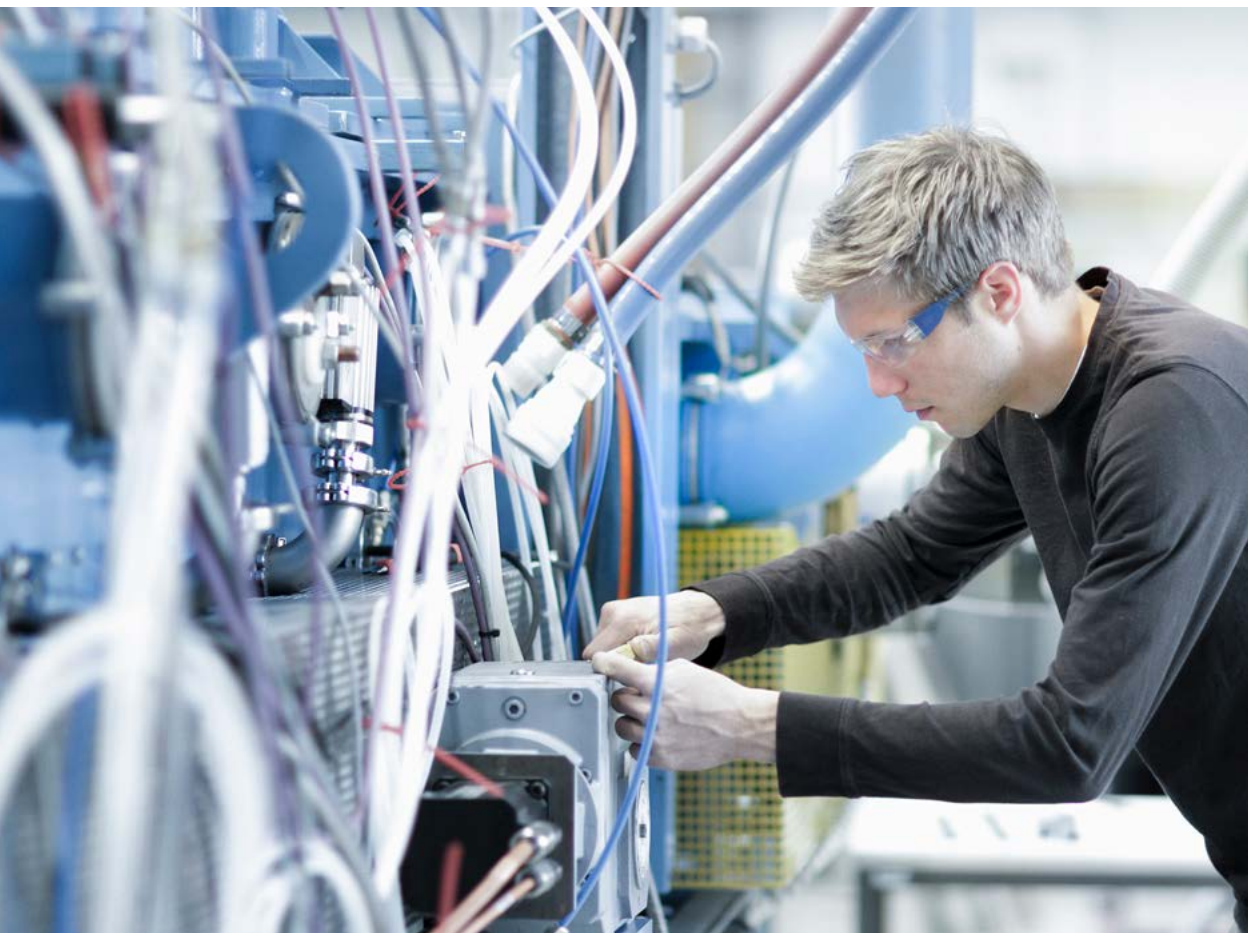
Vurderingssamtalens mål er at vurdere den enkelte medarbejder på en præcis, tillidsskabende og ikke mindst retfærdig måde i forhold til kollegerne. Bemærk, at vellykket indførelse af kvalifikationsløn forudsætter, især de første 1–2 år, at lederen afsætter tid til at målrette samtalen til den enkelte medarbejder.

Virksomheder, der prioriterer og uddanner arbejdslederen grundigt forud for samtalerne, oplever generelt samtalerne som bedre.

Inspiration til den gode samtale

- Hvorfor ønsker vi en årlig vurderingssamtale?
- Hvilke muligheder giver vurderingssamtalen?
- Hvordan anvendes resultatet bagefter?

Når formålet og mulighederne er klare for begge parter, kan man lettere, mere tillidsfuldt og mere konstruktivt gennemføre den nye vurdering. Det er samtidig en tilskyndelse til, at den enkelte medarbejder bliver bevidst om egne kvalifikationer og ønsker at yde lidt mere end tidligere.



Lønhjul: Hold godt styr på lønnen – året rundt

Virksomheden gennemgår i løbet af året en række aktiviteter, planer og processer, der holder jeres faste aftaler om løn 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 derfor en løbende proces at sikre, at lønsystemet bliver holdt ajour.

Lønhjulet sikrer, 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 automatisk kalenderåret, men kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Se de fire faser – eller delopgaver – her.

Samtale og vurdering

- 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 orientering om løn

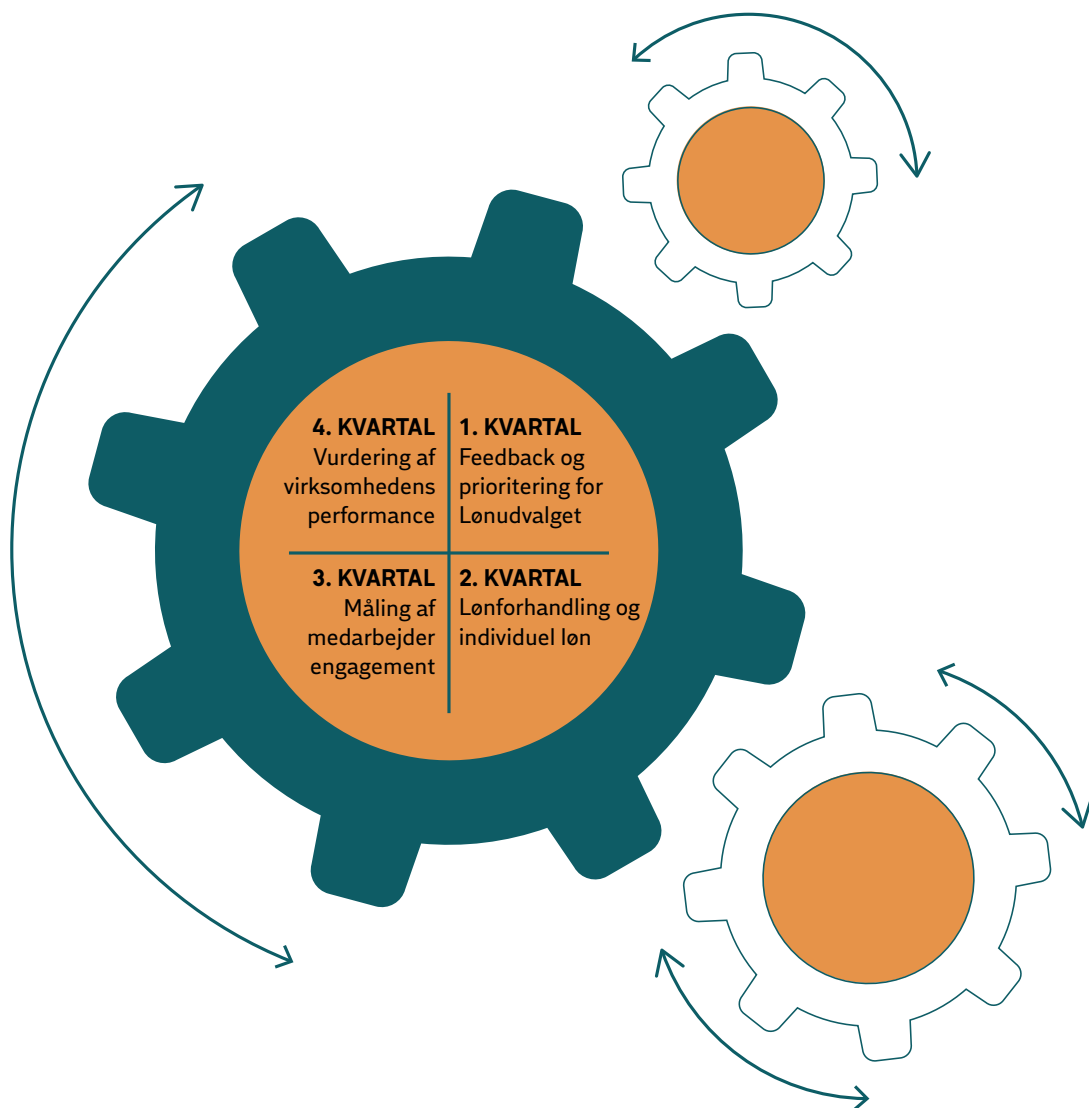
- Her foretager I lokal lønforhandling i virksomheden og nedskriver jeres aftaler
- Orientér medarbejdere

Måling af medarbejderengagement

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

Vurdering af virksomhedens resultater

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





Læs mere om Løntermometret i pjecen
"Løntermometer – vedligehold dit lønsystem"
Eller se demo på løntermometer.dk



Løntermometer: Tag temperaturen på lønsystemet hvert år

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

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 mellem ledere
- Accept af lønspredning
- Tillid til kvalifikationsvurderingen
- Tillid til lønsystemudvalget

Brug Løntermometret til at blive klogere på, hvordan der står til med tilfredsheden med lønsystemet, 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.

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 eller 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 særlig opgave, er det ikke hensigtsmæssigt at udløse et permanent løntillæg.

Da funktionslønnen følger opgaven og kun udbetales, så længe medarbejderen udfører opgaven, så 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 tillægsbetaling.

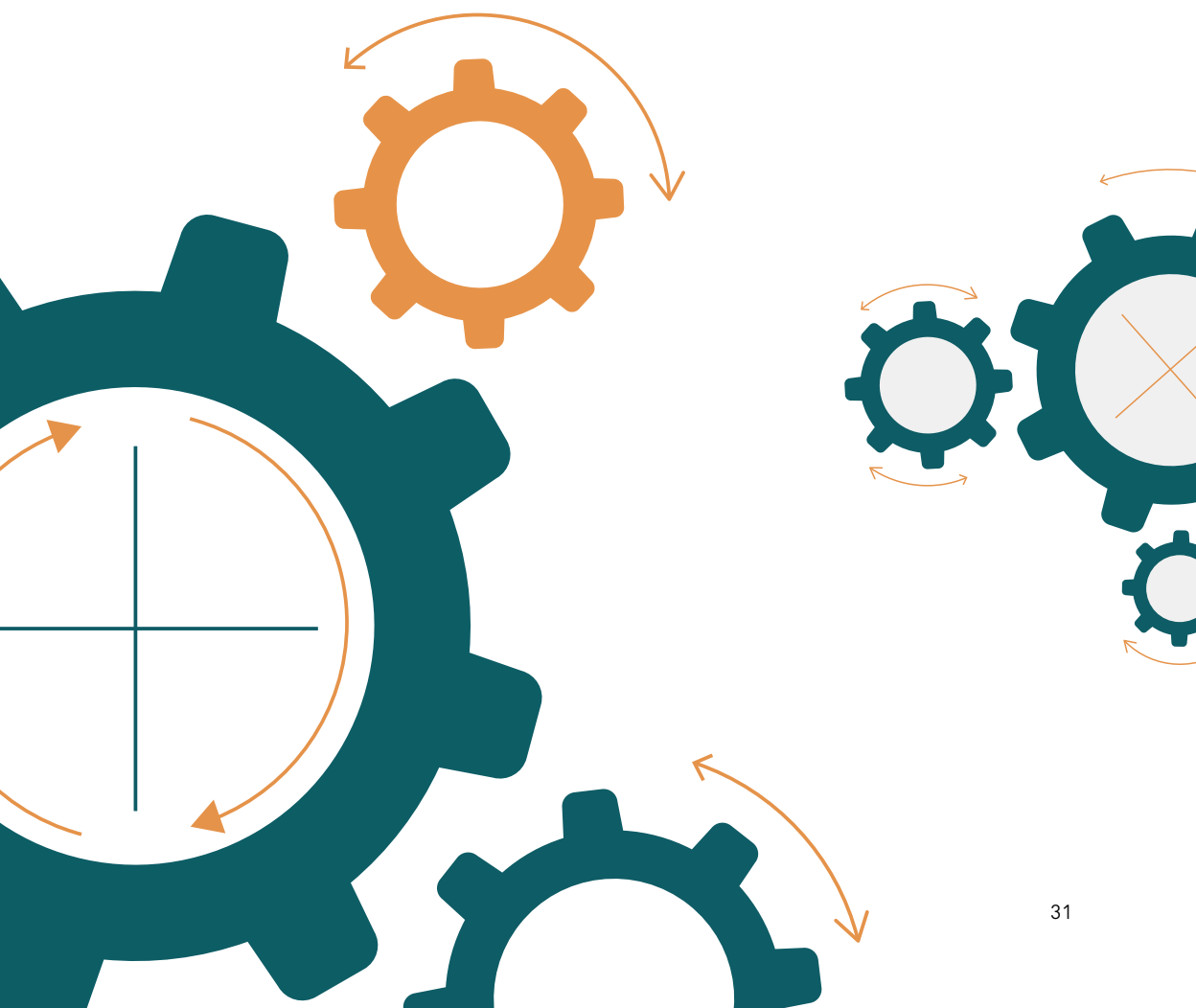
Fordele ved funktionsløn:

- 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 allerede fra første dag, det indføres

Ulemper ved funktionsløn:

- Funktionsløn er mere krævende administrativt
- Duer ikke til alt for små, kortvarige opgaver, da det kan afføde misundelse hos kolleger
- Der kan være manglende vilje til at påtage sig opgaver uden funktionstillæg





Skemaer og eksempler til inspiration

Skemaer

Trin 1: Beskrivelse af virksomhedens jobtyper

Trin 2: Skema til de jobrelevante kvalifikationer

Trin 3: Skema til de personrelevante kvalifikationer

Eksempler fra virksomheder

Virksomhed 1 – Fra ufleksibelt værktøj til lønsystem, der fremmer konkurrenceevne og trivsel

Virksomhed 2 – Fra uoverskuelig jungle til værdibaseret løn

Virksomhed 3 – Fra krise og usikkerhed til ny retfærdig og gennemsigtig løn

Virksomhed 4 – Når lønsystemet trænger til en opdatering

Virksomhed 5 – Fra fortidens akkordløn til nutidig kvalifikationsløn (og delvis resultatløn)

Input til lokalaftaler

Få inspiration og se et eksempel på en lokalaftale

Skemaer

Trin 1 – Beskriv virksomhedens jobtyper

Forsøg at danne jer et overblik over virksomhedens jobtyper.
Gerne i nogle få store grupper, uden alt for mange gradbøjninger.

- Hvad er jobbets karakter?
- Hvad er den primære jobfunktion? Det som udgør mere end 50 procent af jobbet. (Svejsers, procesoperatør, truckfører, bogholder osv.)
- Kræver det en særlig uddannelse eller baggrund at bestride jobbet? (Uddannelse, baggrund, faglighed)
- Er jobbet vigtigt for at bevare virksomhedens konkurrenceevne?
- Kan man tale om en ”markedsværdi”?

Med timelønnede medarbejdere, er det som regel en god idé at dele det op efter det udførte arbejde, f.eks. økonomi, manuel bearbejdning, montagearbejde, CNC-styret fræser.

Men for funktionærer opdeler man typisk efter uddannelsesniveau og ansvar i jobbet, f.eks. økonomi/budget eller personaleledelse.

	Målbare kriterier	TRIN 1 
Job-relevante faktorer	Fleksibilitet Evne til at bestride flere roller og evne til at hjælpe udover eget job.	Medarbejderen har brug for at have faste rammer.
	Kompleksitet En medarbejders værdi for virksomheden stiger i forhold til sværhedsgraden/kompleksiteten af de jobs, som vedkommende kan bestride.	Medarbejderen har enkle opgaver og kender dem godt. I denne virksomhed er det jobs, der tager max 2 uger at lære. F.eks.: passe maskine x eller passe vaske-maskine y.
	Udfyld selv ...	



Trin 2 – skema til de jobrelevante kvalifikationer

- Hvad er vigtigt for at kunne udfylde jobbet?
- Definér faktorerne og sæt ord på de forskellige niveauer

Se eksemplet nedenfor:

TRIN 2 	TRIN 3 	TRIN 4 
Udover at medarbejderen ønsker faste rammer, kan medarbejderen også delvist arbejde udenfor disse rammer.	Medarbejderen evner at udvide sine arbejdsfunktioner og tilpasse sig til nye arbejdsopgaver.	Medarbejderen formår at tænke på helheden udover sin egen jobfunktion. Hjælper naturligt andre.
Medarbejderen kan varetage lidt sværere opgaver udover de vanlige. Her er det jobs, der tager 3 – 8 uger at lære. Det er f.eks. være operatør på maskine zz. Skifte stål på maskine yy osv.	Medarbejderen kan rumme og varetage nye og lidt sværere opgaver Her er det jobs, der tager fra 9 – 16 uger at lære. Man skal være selvklarende og kunne foretage opstillinger og indkøringer af nye opgaver.	Medarbejderen kan selvstændigt varetage nye og meget komplicerede funktioner. Man skal kunne medvirke i produktudvikling og hjælpe konstruktører med prototyper. Eller være teamspecialist, der indkører og tilpasser linien til det højeste kvalitetsniveau.

Trin 3 – skema til de personrelevante kvalifikationer

- Hvilke personlige egenskaber lægger man vægt på i virksomheden.
- Definér faktorerne og sæt ord på de forskellige niveauer

Se eksemplet nedenfor:

	Målbare kriterier	TRIN 1 
Person-relevante faktorer	Samarbejdsevne Evnen til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en gnidningsfri og rationel måde og evnen til at vise respekt for andres arbejde og fremstå som en hold-spiller.	Arbejder bedst alene. Kan virke usikker i samarbejde med andre eller kan blive involveret i konflikter.
	Initiativ Evnen til at holde fokus på egne arbejdsopgaver og sætte sig selv i gang.	Medarbejderen har ofte svært ved at igangsætte sig på de udstukne opgaver.
	Kvalitet Evnen til at holde det fastlagte kvalitetsniveau og evt. forbedre det.	Medarbejderen udviser ikke altid den fornødne kvalitet i arbejdet.
	Andre mulige: LøsningsOrientéret Orden og omhu Ansvarlighed Sikkerhed Udfyld selv flere ...	



TRIN 2	TRIN 3	TRIN 4
Samarbejder godt med andre om arbejdsopgaverne.	Medarbejderen har et stærkt samarbejde med andre. Kan opfordre og hjælpe andre med problemløsning.	Har et enestående samarbejde med andre. Kan såvel som opfordret og uopfordret hjælpe andre med problemløsning og samtidig bevare rationaliteten.
Medarbejderen tager sjældent større initiativ, men tager ansvar for egne arbejdsopgaver og rapporterer om fejl og mangler, hvis de opstår.	Medarbejderen tager initiativ til og bidrager ofte med konstruktive forbedringsforslag og ideer til mindre ændringer.	Medarbejderen tager stort set altid initiativ til problemløsning – også på tværs af afdelinger – samt har evnen til til at støtte sine kolleger.
Medarbejderen udviser den forventede kvalitet i arbejdet.	Medarbejderen har i højere grad øje for kvaliteten og kan lave korrigerende handlinger.	Medarbejderen har det store overblik m.h.t til kvaliteten og kan støtte sine kolleger. Medarbejderen kommer ofte med forbedringsforslag.

Eksempler fra virksomhederne

Vi har samlet en række eksempler fra virksomheder, der har været igennem processen med at indføre et nyt kvalifikationslønsystem.

Eksemplerne skal fungere som inspiration uanset, hvor virksomheden befinder sig i processen om at ajourføre eller indføre et nye lønsystem, der kan tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere.

Desuden kan du se en række skemaer, som giver et godt overblik over kvalifikationer og vurderinger.

Udviklingen af det nye lønsystem vil samtidig være en lærerig øvelse i at få drøftet og præciseret de rigtige definitioner af de faktorer, der er indeholdt i systemet, så alle har samme udgangspunkt ved vurderingssamtalen.

Virksomhed 1

Fra ufleksibelt værktøj til lønsystem, der fremmer konkurrenceevne og trivsel

En virksomhed måtte erkende, at deres lønsystem var blevet alt for uoverskueligt for flertallet af medarbejderne. For meget knopskydning betød, at lønsedlen efterhånden fyldte tre sider, pga. de havde en individuel resultatløn/akkord. Derudover havde man svært ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, så en forenkling, oprydning og forbedring af lønsystemet var tiltrængt.

Sådan gik man i gang:

- Workshop med ledelse og tillidsrepræsentanter
- Inddragelse af de faglige organisationer (DI og CO-industri) i arbejdet
- Man tog temperaturen med Løntermometer (rundspørge)
- Resultater af rundspørge viste vejen

Opstille formål/vision for et nyt system:



Vi ønsker et fleksibelt, gennemsommeligt og retfærdigt lønsystem, der fremmer virksomhedens konkurrenceevne og fremmer medarbejdernes indtjening og trivsel.

Processen fortsat:

- Medarbejdere informeres (projekt, tidsplan, kun få detaljer)
- Resultat af Løntermometer/rundspørge fremlægges
- Ny model for alle ufaglærte
- Kvalifikationer opstilles, Definere jobtyper, gennemføre prøvesamtaler
- Endeligt oplæg præsenteres
- Tidsforbrug: et lille år med i alt 20 møder, pga. kompleksiteten i det oprindelige system

Resultater:

- Forbedret samarbejde med fælles fabriksbonus
- Måling effektivitet fremfor produktivitet
- Færre vikarer
- En højere startløn tiltrækker medarbejdere
- Kan nu forklare den mindre lønspredning
- Gennemsommeligt og retfærdigt (3–4 linjer på en lønseddel)
- Godt overblik over uddannelsesbehov

Hvad har vi lært undervejs:

- Positivt at inddrage medarbejderne i processen
- Ingen nedgang i effektivitet trods konsulenternes advarsel
- Ensartet kvalifikationsvurdering er svær med flere arbejdsledere, trods fælles forberedelse, uddannelse og veldokumenterede vurderinger (vigtigt at vedligeholde med lønhjulet)

Træk på virksomhedens erfaringer:

Først har virksomheden Defineret en række jobtyper med forskellige sværhedsgrader – det er f.eks. grader af smede-, maler-, ovn- og fræsearbejder. Herefter gives en række point for hver jobtype/sværhed.

Jobtype 1 – 20 point

Jobtype 2 – 40 point

Jobtype 3 – 120 point

Jobtype 4 – 240 point

Virksomheden har udvalgt fire kvalifikationsfaktorer:

Kompetence, fleksibilitet, engagement og adfærd, som bliver vurderet på fire niveauer – A, B, C og D

KOMPETENCER

Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Arbejder kun lidt selvstændigt og kan have brug for vejledning.	Forstår opgaverne på et grundlæggende niveau og kan delvist arbejde selvstændigt. Kan have brug for vejledning, hvis der sker noget uventet eller markante ændringer i tilhørende instruktioner.	Arbejder selvstændigt og kan uddanne kolleger og nye medarbejdere i jobfunktioner, man selv er oplært i.	Arbejder meget selvstændigt og kan uddanne kolleger og nye medarbejdere i jobfunktioner, man selv er oplært i. Kan selvstændigt gennemføre forbedringsprojekter.

FLEKSIBILITET

Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Medarbejderen har brug for faste rammer.	Medarbejderen kan arbejde delvist uden for kendte opgaver.	Medarbejderen evner at ændre sine arbejdsfunktioner og tilpasse sig til opgaverne.	Medarbejderen formår at tænke på helheden udover sin egen jobfunktion. Hjælper naturligt andre.

ENGAGEMENT

Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Medarbejderen kan gå i stå og skal have hjælp, når noget uventet opstår. Viser lille interesse for at komme med forslag til forbedringer og effektivisering af jobbet.	Medarbejderen udviser på tilfredsstillende vis ansvar for egne arbejdsopgaver og rapporterer om fejl og mangler, straks de opstår. Bidrager af og til positivt og konstruktivt med forbedringsforslag.	Medarbejderen er engageret over middel, viser stort ansvar overfor egne arbejdsopgaver og de opgaver, der generelt er i afdelingen. Bidrager altid meget positivt og konstruktivt med forbedringsforslag og gennemførelse af mindre ændringer.	Medarbejderen er yderst engageret og tager selv initiativ til forbedringer og deltager meget gerne i problemløsning – også på tværs af afdelinger. Evner også at se problemer og løsninger ud fra "virksomhedens" eget perspektiv.

ADFÆRD

Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Der er plads til forbedringer, hvad angår efterlevelsen af virksomhedens adfærdskodeks. Nogle dage er alt fint, andre dage er tonen og adfærden generelt anstrengt.	Generelt en pæn overholdelse af virksomhedens adfærdskodeks. Det sker meget sjældent, at vedkommende falder i og har uønsket adfærd.	Overholder altid virksomhedens adfærdskodeks. Godt på vej til at blive ambassadør. Mangler endnu lidt i forhold til forståelse og f.eks. gå foran eller det at turde sige fra.	Går foran i efterlevelsen i den beskrevne og ønskede adfærd. Er ambassadør. Tør sige fra og kan fungere som konfliktmægler i mindre omfang.

Herefter samles point og fra jobtyper og vurdering af kvalifikationsfaktorer for hver enkelt medarbejder i skemaet nedenfor.

Til sidst tælles pointene sammen, og I har en samlet vurdering til næste samtale og lønforhandling.

	Point			
Kompetence-profil	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Jobtype	20	40	120	240
Kompetence-profil	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
Kompetence	10	20	30	40
Fleksibilitet	10	20	30	40
Engagement	10	20	30	40
Adfærd	10	20	30	40

Virksomhed 2

Fra uoverskuelig jungle til værdibaseret løn

En større produktionsvirksomhed havde oplevet fremgang og vækst, men lønsystemet var ikke fulgt med. Der var alt for mange jobtyper, tung administration, og medarbejderne kunne opleve at få forskellig løn for sammenligneligt arbejde.

Virksomheden ønskede derfor at skabe sammenhæng mellem ønsket adfærd og virksomhedens værdier; kundeOrientéring, kreativitet, forandringsvilje, loyalitet, åbenhed og ærlighed, begejstring og effektivitet, arbejdsglæde og hjælpsomhed.

Processen:

- Orienteringsmøder for alle
- Virksomheden skriver og uddeler en lønpjece, der fortæller om de nye principper
- Afdelingsmøder med gennemgang af ny kvalifikationsløn
- Tidsforbrug: et lille år (lokaftale underskrevet)
- Samtaler og vurdering
- Udbetaling af ny løn.

Nyt system:

- 3 trin giver ny løn. (Basisløn, kvalifikationsløn og funktionsløn)
- Jobprofiler – fra alt for mange til få mere dækkende

Jobrelevante faktorer:

- Kompetencer: hvor selvstændigt kan man udføre sit job
- Fleksibilitet: ens evne til at hjælpe andre udover egen jobprofil

Personrelevante faktorer:

- Engagement: engageret i det daglige arbejde
- Samarbejde: ens evne til at samarbejde med kolleger
- Sikker adfærd: kendskab til standarder og processer – aktiv adfærd
- Kvalitet: kendskab til standardiseret arbejde og processikring – aktiv adfærd
- Orden og standardisering: udviser tydelig orden og omhu



Få inspiration fra virksomhedens skemaer:

	Job – Kompetencer	Trin 1 – ”Kender til ”	Trin 2 – ”Forstår”
	Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velbeskrevet job.	Kender til kompetencen, og behøver vejledning og støtte for at udføre jobbet. Man er under oplæring og indslusning.	Forstår kompetencen på et grundlæggende niveau, men behøver vejledning i visse situationer.
	Indplaceringen sker ud fra den primære jobfunktion.		
	Job – Flexibilitet og Omstillingsparathed	Trin 1 – ”På vej”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Ved fleksibilitet / Omstillingsparathed forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestribe flere roller og evne til at hjælpe udover eget job.	Medarbejderen kan ikke omplace-res i afdelingen.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
Jobrelevante faktorer	Engagement	Trin 1 – ”På vej”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Engagement beskriver, hvordan medarbejderen er engageret i det daglige arbejde. I engagement vurderes medarbejderens initiativ og ansvarlighed i forhold til bl.a. egen jobfunktion.	Medarbejderen udviser ansvarlig-hed for egne arbejdsopgaver .	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
	Samarbejde	Trin 1 – ”I mindre grad”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Samarbejde beskriver medarbej-derens evne til at gennemføre op-gaver i samarbejde med kolleger på en gnidningsfri måde.	Medarbejderen fungerer bedst alene og er åben for samarbejde med andre.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.

Trin 3 – ”Anvender”	Trin 4 – ”Behersker”	Trin 5 – ”Mestrer”
Anvender kompetencen selvstændigt inden for kendte rammer.	Anvender kompetencen også i nye situationer og bidrager med løbende forbedringer.	Mestrer kompetencen og er i stand til at udvikle og forbedre arbejdsmetoder i jobbet. Medarbejderen udviser adfærd der er ud over det sædvanlige eller normale.
Trin 3 – ”Fleksibel”	Trin 4 – ”Mellemtrin”	Trin 5 – ”Meget fleksibel”
Medarbejderen kan omplaceres i afdelingen. Medarbejderen kan hjælpe udover eget job og er oplært på andre arbejdspladser i afdelingen.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Medarbejderen kan omplaceres i afdelingen og på tværs af andre funktioner.
Trin 3 – ”Engageret”	Trin 4 – ”Mellemtrin”	Trin 5 – ”Meget engageret”
Medarbejderen udviser på tilfredsstillende vis ansvar for arbejdsopgaverne og bidrager konstruktivt med at håndtere afvigelser i det daglige.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Medarbejderen udviser et ansvar udover det forventede for eget område. Medarbejderen bidrager konstruktivt med forbedringsforslag til at nå de daglige mål.
Trin 3 – ”Samarbejder godt”	Trin 4 – ”Mellemtrin”	Trin 5 – ”I høj grad”
Medarbejderen samarbejder godt med andre om arbejdsopgaverne.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Medarbejderen samarbejder meget godt med andre om arbejdsopgaverne

Jobrelevante faktorer	Job – Kompetencer	Trin 1 – ”Kender til ”	Trin 2 – ”Forstår”
	Evnen til at vise respekt for andres arbejde og evnen til at fremstå som en holdspiller.		
	Housekeeping	Trin 1 – ”Mindre sikker”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Sikker adfærd	Medarbejderen har kendskab til standarder og processer og udviser passiv adfærd i forhold til arbejdsmiljø.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
		Trin 1 – ”På vej”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Kvalitet	Medarbejderen har kendskab til mål, standardiseret arbejde, processikring og har behov for mere rutine.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
		Trin 1 – ”På vej”	Trin 2 – ”Mellemtrin”
	Orden og omhu	Medarbejderen har kendskab til kravene og udviser passiv adfærd.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.

Trin 3 – "Anvender"	Trin 4 – "Behersker"	Trin 5 – "Mestrer"
Trin 3 – "Sikker adfærd"	Trin 4 – "Mellemtrin"	Trin 5 – "Meget sikker"
Medarbejderen har kendskab til standarder og processer og udviser aktiv adfærd i forhold til egne handlinger.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Medarbejderen gør altid opmærksom på uhensigtsmæssigheder og viser initiativ til at forbedre sikkerhed også udover egne handlinger.
Trin 3 – "Kvalitetsbevidst"	Trin 4 – "Mellemtrin"	Trin 5 – "Høj kvalitet"
Medarbejderen har grundigt kendskab til mål, standardiseret arbejde, processikring, overholder forskrifterne, erkender og retter fejl.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Bidrager med erfaringer og er med til at forbedre standarder og nye processer.
Trin 3 – "Omhyggelig"	Trin 4 – "Mellemtrin"	Trin 5 – "Meget omhyggelig"
Medarbejderen har kendskab til kravene, overholder krav og forskrifter og udviser tydelig orden og omhu.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Medarbejderen bidrager konstruktivt og vedholdende til afdelingens udvikling og forbedringer.

Virksomhed 3

Fra krise og usikkerhed til ny retfærdig og gennemsigtig løn.

For den 150-mand store virksomhed blinkede alle alarmknapper, da lønforhandlingerne kuldsejlede for en række år tilbage. Der var krise mellem ledelse og medarbejdere.

Resultatet af et mæglingsmøde blev et ønske om et reelt lønsystem. Virksomheden havde ikke arbejdet systematisk med løn, og for medarbejderne var det uklart, hvordan man blev vurderet og betalt for sin indsats, og hvordan man kunne opnå en højere vurdering.

Formål/principper for nyt system:

Basisløn + tillæg for evt. uddannelse + anciennitet + personlige kvalifikationer.

- Vurdering af faglige kvalifikationer og fleksibilitet vægter 40 pct.
- Vurdering af samarbejdsevne og ordenssans 20 pct.
- Stabilitet (fravær) 20 pct.
- Arbejdssomhed 20 pct.

Vurdering skal være så objektive og gennemskuelige som muligt – skalaen går fra:

1. Under oplæring
2. Grundlæggende færdigheder
3. Acceptabelt niveau
4. Middel niveau
5. Over middel niveau
6. Meget over middel niveau
7. Ekstraordinært højt niveau

Processen:

- Oplæg udarbejdet efter input fra DI/CO-industri og tillidsrepræsentant
- Prøvevurderinger gennemføres
- Gennemgang og finjustering af kvalifikationer i Lønsystemudvalg
- Lokalaftale indgås – de nye principper vedtages
- Præsentation af den nye kvalifikationsløn og lokalaftale for hele virksomheden (DI og CO-industri deltager)
- Tidsforbrug: ca. 6 måneder

Resultatet:

- Virksomheden har fået en systematisk metode til medarbejdervurdering og belønner nu de fagligt dygtige, samarbejdsOrienterede, stabile og flittige medarbejdere mest
- Medarbejderne ved nu, hvilken indsats, der skal til for at få andel i næste lønstigning
- Skævheder i systemet er rettet op
- Der er kommet fuldt styr på den administrative del og sikkerhed for, at lønstigninger også realiseres.





Virksomhed 4

Når lønsystemet trænger til en opdatering. En virksomhed tog et spade-stik dybere for at indføre en kombination af kvalifikationsløn og resultatløn.

130 medarbejdere arbejder i en virksomhed, der er en fusion af fire mindre virksomheder. De oplever, at deres "sammensatte" gamle lønsystem – trods løbende ændringer – har udtjent sig selv og ikke længere afspejler virkeligheden. Medarbejdere og ledelse ønsker derfor at viske tavlen helt ren og sætte en ny kurs, der kan forbedre samarbejde og fællesskab i hverdagen.

Processen:

- Afklaringsfasen var forholdsvis kort, der var et fælles ønske om et nyt lønsystem
- Lønsystemudvalget Definerede de elementer, der kunne understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål
- Herefter drøftede man, hvilke kvalifikationer, der skulle lægges vægt på – man drøftede også definition af alle kvalifikationerne
- I fællesskab sporede man sig efterhånden ind på, hvordan hhv. basisløn, kvalifikationsløn og resultatløn kunne sammensættes og vægtes
- Der blev holdt en del møder, med grundig forberedelse inden. Engagement fra alle parter er altafgørende
- Tidsforbrug: 6 måneder med koncentreret indsats

Hvad har vi lært undervejs:

- Medarbejderne spørger en del undervejs, vores erfaring var, at man ikke skal Orienter om mellemregningerne og processen hele tiden, men kun ved markante fremskridt i processen og konkrete resultater
- Priorité at præsentere noget godt, skriftligt materiale for medarbejderne
- Det var en lærerig øvelse at sætte kvalifikationsfaktorerne ind i et skema og blive så konkrete som muligt med forklaringen. Skemaet har siden givet medarbejdere og ledelse en rigtig godt overblik, når vurderingssamtalen gennemføres

Få inspiration fra virksomhedens skemaer

Kompetenceprofil (kvalifikationsløn)		Trin 1
Job	Inddelingen af de enkelte job sker i forhold til den kompleksitet, oplæringstid og indsigt i virksomhedens produkter, som det enkelte job kræver. Indplaceringen sker ud fra den PRIMÆRE JOB-FUNKTION, hvilket svarer til den jobfunktion, som udgør mere end 50 pct. af medarbejderens jobfunktion.	Job kendetegnet ved en kort oplæringstid og en lav kompleksitet: Modulmontage Manuel bearbejdning (save, bore, dreje)
Jobrelevante faktorer	Kompetencer Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velbeskrevet job. Indplaceringen sker ud fra den PRIMÆRE JOBFUNKTION	Medarbejderen arbejder lidt selvstændigt og skal ofte vejledes i jobfunktionen.
	Fleksibilitet Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestride flere job. Indplaceringen sker ud fra kompetence-vurderingen på øvrige jobfunktioner.	Medarbejderen kan kun varetage egen jobfunktion.
Personrelevante faktorer	Engagement Engagement beskriver, hvorledes medarbejderen er engageret i det daglige arbejde. I engagement vurderes medarbejderes initiativ og ansvarlighed i forhold til bl.a. egen jobfunktion.	Medarbejderen udviser sjældent ansvarlighed for egne arbejdsopgaver og bidrager sjældent med forbedringsforslag.
	Samarbejde Samarbejde beskriver medarbejderens evne til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en gnidningsfri måde. Evnen til at vise respekt for andres arbejde og evnen til at fremstå som en holdspiller.	Medarbejderen arbejder bedst alene. Medarbejderen kan virke usikker i samarbejde med andre, eller kan blive involveret i konflikter.

Trin 2	Trin 3	Trin 4
Job kendetegnet ved en mellem-lang oplæringstid og en middelsvær kompleksitet: Redskabs- og småsvejs Lager Svejsning Montage	Job kendetegnet ved en længere oplæringstid og en høj kompleksitet: Bearbejdning (CNC) Svejsning og specialmontage Produktionsoptimering Kvalitet Bygning/vedligehold	Job kendetegnet ved en lang oplæringstid og en meget høj kompleksitet samt et indgående produktkendskab: Servicemonterør
Medarbejderen arbejder på tilfredsstillende vis selvstændigt og skal kun vejledes ved nye rutiner i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder meget selvstændigt og kan løbende vejlede andre medarbejdere i jobfunktionen således, at de selvstændigt kan udføre jobfunktionen og nye rutiner.	Medarbejderen arbejder usædvanlig selvstændigt og kan planlægge, løse og gennemføre opgaver i ikke-rutine situationer. Medarbejderen kan løbende vejlede andre medarbejdere i jobfunktionen således, at de selvstændigt kan udføre jobfunktionen og nye rutiner.
Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 1 anden jobfunktion på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionen indenfor det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 2 andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne indenfor det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 3 eller flere andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne indenfor det seneste år.
Medarbejderen udviser på tilfredsstillende vis ansvar for arbejdsopgaverne og bidrager positivt og konstruktivt med forbedringsforslag til at nå de daglige mål.	Medarbejderen udviser et ansvar, udover det forventede for egne arbejdsopgaver. Medarbejderen bidrager konstruktivt med forbedringsforslag og forslag til at håndtere afvigelser i det daglige.	Medarbejderen udviser et usædvanligt ansvar for egne arbejdsopgaver. Medarbejderen bidrager konstruktivt med forbedringsforslag, implementering af nye rutiner samt forslag til at håndtere afvigelser i det daglige.
Medarbejderen samarbejder godt med andre om arbejdsopgaverne. Medarbejderen bidrager til den gode stemning på arbejdspladsen.	Medarbejderen samarbejder meget godt med andre om arbejdsopgaverne. Medarbejderen bidrager til og skaber den gode stemning på arbejdspladsen.	Medarbejderen har et enestående samarbejde med andre. Medarbejderen bidrager til konfliktløsning og skaber den gode stemning på arbejdspladsen.

 Den gode medarbejder



Reisonar

Virksomhed 5

Fra fortidens akkordløn til nutidig kvalifikationsløn (– og delvis resultatløn)

En klassisk produktionsvirksomhed med omkring 250 medarbejdere ønskede et mere moderne lønsystem, der kunne tage højde for markante ændringer i det daglige arbejde. Der skulle i højere grad aflønnes for samarbejdsevne og at kunne tænke på helheden og dermed virksomhedens fortsatte eksistens.

Virksomheden havde gennem en årrække bevæget sig fra samleband og standardprodukter til specialiserede arbejdsfunktioner og nicheproduktion.

Processen:

- Lang tilløb og forskellige holdninger internt i virksomheden forsinkede et nyt system
- Vejledning og indledende møder med DI/CO-industri betød, at Lønssystemudvalg blev nedsat, og man kom i gang med at afklaringsfasen (fakta indsamles, værdier og behov i lønsystemet)
- Både fabrikschef og tillidsrepræsentant var enige om målet og understregede, at det var vigtigt at få etableret et enkelt, retfærdigt og overskueligt lønsystem, hvor medarbejdere løser opgaver i fælleskab og trækker på hinanden

Hvad har vi lært undervejs:

- ”Man skal nok bare tage chancen og kaste sig ud i det og ikke forsøge at få styr på alle detaljer inden”
- Vi har oplevet, at et hold medarbejdere selv har tilrettelagt arbejdet mere effektivt og frigjort en medarbejder til andre opgaver. En sådan holdindsats kan også give bonus
- Husk, at resultatlønnen kan altid rettes til efterfølgende
- Pas på med at indføre nye it-systemer samtidig – det forsinker processen yderligere

Træk på virksomhedens materiale:

Her spiller fem kvalifikationsfaktorer hovedrollen:

	Trin 1	Trin 2
Faglig kompetence Evnen til at kunne arbejde fleksibelt i egen afdeling og på tværs af afdelinger.	Bestrider 1 – 2 jobs i eget område.	Bestrider 1 – 2 jobs i anden afdeling.
Samarbejde Gensidig tillid og respekt for hinanden, f.eks. hjælpsomhed, åbenhed, troværdighed, overholde aftaler og kommunikere.	Arbejder bedst alene. Kan skabe problemer i samarbejdet med andre. Kommer for sent. Overholder ikke aftaler. Videndeler ikke.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
Kreativitet og resultater Evne og vilje til at løse forskellige arbejdsopgaver - gerne på en fremsynet og positiv måde.	Ikke god til problemløsning. Udnytter ikke arbejdstiden optimalt. Kommer ikke med gode ideer og løsninger.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
Ansvar og jobadfærd Tager ansvar for den daglige drift og bidrager til den daglige produktion.	Er meget usikker på sig selv. Laver mange fejl og sjusker. Træffer aldrig selvstændige beslutninger.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.
Housekeeping Sikker adfærd, orden og omhu, kollegial og forretningsOrientéret.	Tager for mange chancer. Bruger ikke altid de foreskrevne værnemidler. Ikke god til at holde orden og udnytte materialer optimalt. Omgås ikke altid andre i en god tone. Svært ved at erkende fejl.	Over trin 1, men endnu ikke trin 3.

Trin 3	Trin 4	Trin 5
Bestrider 3–4 jobs i eget område.	Bestrider 3–4 jobs i anden afdeling eller 5 i eget område.	Bestrider 5 eller flere jobs i anden afdeling.
Samarbejder godt med andre. Tager initiativ til at hjælpe andre. Kommer sjældent for sent. Overholder ofte aftale, videndeler.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Fremragende til samarbejde. Hjælper opfordret og uopfordret. Bidrager til problemløsning. Kommer aldrig for sent. Holder alle aftaler. Meget god til at dele viden.
God til at finde på og være behjælpelig med at løse problemer. Udnytter arbejdstiden godt. God til at komme med ideer og løsninger.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Fremragende til problemløsning. Udnytter altid arbejdstiden fuldt ud. Meget iderig og god til at komme med nye løsninger.
Har godt overblik over rutinerne. Er god til sit arbejde, men tager ikke så meget ansvar for kvaliteten i området. Træffer ofte selvstændige beslutninger.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Har altid overblik over rutiner. Laver sjældent fejl og tager ansvar for kvaliteten af udført arbejde i området. Træffer mange selvstændige beslutninger.
Tager sjældent chancer. Bruger altid de foreskrevne værnemidler. Holder arbejdsplads rimeligt opryddet. Udnytter ofte materialer fuldt ud. God til at omgås sine kolleger. Anerkender ofte sine fejl.	Over trin 3, men endnu ikke trin 5.	Påpeger risiko for arbejdsulykker og bruger altid de påbudte værnemidler. Altid opryddet på arbejdsplads og arealet omkring. Kan omgås alle sine kolleger. Anerkender altid sine fejl. Med til at optimere ressourcer og forretningsgange.

Input til lokalaftale

En lokalaftale beskriver de principper, der ikke allerede fremgår af overenskomsten.

Virksomheder kan indgå lokalaftaler med deres medarbejdere om f.eks. fleksibel arbejdstid, rådighedsvagter og lønsystemer.

En lokalaftale bør indeholde:

- Formålet med lønsystemet
- Systemets opbygning
- Faktorer, kriterier, vurderinger
- Hvem omfatter lønsystemet
- Lønnens regulering
- Et eventuelt lønsystemudvalgs ansvar og opgaver
- Lønhjul/årsplan
- Aftalens ikrafttræden og opsigelse

Få inspiration til lokalaftaler på di.dk og co-industri.dk eller se et eksempel her.



Eksempel på lokalaftale med kvalifikationsløn

Med det formål at øge kompetencer og produktivitet er der mellem Virksomhed xx og medarbejderne, omfattet af Industriens Overenskomst, er der indgået følgende lokalaftale d.d i henhold til Industriens Overenskomst.

1. Indledning

Systemet har til formål, på en systematisk og objektiv måde, at fastsætte en medarbejders løn i relation til den enkelte medarbejders kompetencer, samt dennes vilje og evne til at bruge sine kompetencer.

Det er altid virksomhed xx og dermed den enkelte afdelings kompetencebehov, der danner mulighed for udvidelse af behovet for medarbejder kompetencer.

Lønssystemet er et hjælpemiddel til at opnå et individuelt og differentieret lønssystem for virksomhedens medarbejdere. Med kompetencestrukturen kan lønnen let differentieres og fastsættes.

2. Systemets opbygning

Systemstrukturen giver tillæg for medarbejderens indplacering i jobprofil/gruppe. Dertil kommer evne og vilje til de job- og personrelevante faktorer.

For hver enkelt jobgruppe er der knyttet en betaling (beskriv evt. i et bilag) Løntillæg opnåes ved indplacering i modellen.

Hver jobgruppe er indplaceret i kompetencestrukturen efter oplæringstid, kompleksitet og indsigt i virksomhed xx's produkter, alt efter, hvad det enkelte job kræver.

Hver jobfunktion har tilknyttet en betaling.

3. Vurdering af kvalifikationer

Vurderingen foretages af arbejdslederen sammen med medarbejderen i henhold til kompetencestrukturen (evt. i bilag).

Ved den årlige samtale skal medarbejderens eventuelle ønsker samt aftalte opfølgningspunkter og mål anføres. Der skal i videst muligt omfang, ved tilrettelæggelse af arbejdsopgaver og uddannelsesindsats i afdelingen, tages hensyn til, at den enkelte medarbejder tilbydes mulighed for at opnå en bred joberfaring og rutine, så længe det ligger inden for virksomhedens kompetencebehov og fleksibilitet.

Vurdering i forbindelse med ansættelse

Nye medarbejdere indplaceres i relevant jobgruppe ved ansættelse, og der tildeles mindst xxx point ved ansættelse. Der vurderes igen efter 3 mdr. ansættelse, og den endelige indplacering fortages, og derefter vurderes den nye medarbejder som de øvrige medarbejdere.

Hvis en ny medarbejder indplaceres forkert ved ansættelsen, kan tillægget reguleres ved førstkomende lønudbetaling.

Ændring af point ved jobskifte

Hvis en medarbejder ønsker at skifte job og indtræde i ny jobfunktion med lavere point udløser dette en ændring af timelønnen ved førstkomende kompetencelønsvurdering.

Hvis virksomheden ønsker at omplacere en medarbejder betales et overgangs tillæg.

Hvis en medarbejders profil for kompetence og fleksibilitet ændrer sig og man mister opnåede ekstra points, udløser dette et overgangstillæg.

4. Ændring af lønsystemet

Revision/ændringer af modellen for kompetencer, eksempelvis tilføjelse/fjernelse af elementer kan ske løbende – dog først efter at ændringerne er godkendt i lønudvalget.

Ved revision/ændringer af systemet vurderes de medarbejdere, der bliver berørt af dette. Det nye vurderingsresultat indføres med ikrafttræden og lønkonsekvens ved den årlige vurdering.

5. Ved overgangen til det nye lønsystem

Såfremt den nye løn vil være mindre end den hidtidige timeløn, som den enkelte medarbejder havde ved aftalens ikrafttrædelse, vil medarbejderen få et overgangstillæg, som vil udgøre forskellen mellem disse to lønninger.

Dette tillæg vil løbende mindskes med den værdi som kompetence/kvalifikationslønstillægget fremover øges med, indtil dette er neutraliseret.

I de tilfælde, hvor en medarbejder ved overgangen til det nye system får en højere kompetenceløn end den løn, medarbejderen havde ved aftalens ikrafttrædelse, vil det udløse en højere timeløn.

Medarbejdere, der ansættes efter aftalens ikrafttrædelse, vil være omfattet af samme metode og model.

6. Organisation

- Det nedsatte lønudvalg har forskellige strukturer
- I perioden, hvor kvalifikationslønsystemet opbygges, har det én struktur, og i den efterfølgende driftsfase har lønudvalget en anden struktur

Lønudvalgets medlemmer:

- 2 udpejet af ledelsen
- 2 medarbejderrepræsentanter

Alle lønudvalgets medlemmer kan forlange afholdelse af møde.

Udvalgets primære opgaver er:

- At diskutere og aftale spilleregler samt sikre at målsætning og aftaler overholdes for hele kompetencelønsystemet.
- At tage stilling til evt. ændringer i opbygningen af lønsystemet.
- At behandle og afgøre tvivlsspørgsmål omkring kompetencestrukturen samt lokalaftalens formål og fortolkning. Problemstillinger i forbindelse med en specifik kompetencevurdering løses af den enkelte afdelingsleder og tillidsrepræsentant.
- Lønudvalget tager først stilling til enkelte kompetencevurderinger, når tillidsrepræsentant og afdelingsleder fortsat er uenige.
- Dersom der i udvalget opstår spørgsmål, hvorom enighed ikke kan opnås, kan hver af parterne begære sådanne spørgsmål behandlet under medvirken af organisationernes lønkonsulenter.
- Opnås der ikke enighed i udvalget, kan sagen indbringes for organisationerne til eventuel fagretlig behandling.

7. Aftalegrundlag og administration

A: Aftalegrundlag

Udgangspunktet for aftalen er kompetencestrukturen (se evt bilag).

B: Betalingsbetingelser

Ud over de aftalte jobgrupper, aflønnes medarbejderen med xx kr. pr. kompetence point. Derudover kan tillægges geografisk og fagligt tillæg, som betragtes som et personligt tillæg. Værdien af et point er forhandlet som et tillæg til denne aftale. Procentværdien forhandles ved den årlige lokale forhandling.

C: Afregning

Lønnen udbetales jf. medarbejderens personlige ansættelseskontrakt.

D: Ikrafttrædelse og opsigelse

Aftalen træder i kraft ved underskrift og kan opsiges i henhold til Industriens Overenskomsts regler for opsigelse af lokalaftaler (§ 8).

Efter aftalens bortfald aflønnes medarbejderen med den på dette tidspunkt gældende personlige løn samt eventuelle tillæg jf. lokalaftaler. Der er enighed om, at personlig løn dækker jobløn + kvalifikationsløn + geografisk- og evt. fagligt tillæg.

Hvis der anvendes et Ptillæg underrettes tillidrepræsentanten om dette.

Et Ptillæg er et funktionstillæg, som kan opsiges jf. I-O §23.

8. Revision

Lønssystemet tages en gang om året op til revision i lønudvalget.

By xx, den xx/2019

For medarbejderne

For Virksomhed xx

Har I brug for hjælp til at komme i gang?

DI og CO-industri har flere års erfaring med udvikling af kvalifikationslønsystemer i rigtig mange virksomheder – store som små.

Så træk gerne på vores erfaringer og få gode råd til at udvikle et godt – eller et endnu bedre lønsystem.

Vi deler gerne ud af erfaringerne og yder løbende rådgivning på virksomheden gennem hele processen.

Det kan f.eks. være en god idé, at vi mødes med Lønsystemudvalget og får sat gang i en god proces.



CO-industri
co-industri.dk



Dansk Industri
di.dk

At tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere med de rette kvalifikationer og talenter er en stor udfordring for de fleste virksomheder.

Kvalifikationsløn kan hjælpe med at løse den opgave.

Hvorfor bør man arbejde systematisk med virksomhedens lønfastsættelse?

- For at øge medarbejdernes motivation og engagement og indtjeningsmuligheder
- For at bidrage til at forbedre virksomhedens produktivitet og resultater
- For at skabe bedre arbejdspladser, bl.a. for at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere

Fordele ved kvalifikationsløn:

- Medarbejdere og ledelse udvikler selv systemet og tilpasser det løbende
- Hver medarbejder bliver aflønnet efter egne kvalifikationer
- Systemet er kendt og gennemsigtigt for alle i virksomheden
- Alle har mulighed for at forbedre deres vurdering – f.eks. kan interesse for uddannelse øges
- Via vurderingssamtalen kan man styrke dialogen mellem ledelse og medarbejder
- En retfærdig lønfordeling

Ulemper ved kvalifikationsløn:

- Der skal afsættes tid til samtale med hver enkelt medarbejder (dvs. ledere med mange medarbejdere skal holde mange samtaler)
- Der kan i nogle virksomheder være modstand mod forandring eller modstand mod den ændrede lønfordeling



CO-industri
Molestien 7
2450 København S
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