

+PlusLøn



RESULTATLØN

– belønning og anerkendelse



RESULTATLØN

– belønning og anerkendelse



Øvrige udgivelser i PlusLøn serien



© Udgivet af CO-industri og DI
 Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri, og
 Dion Danekilde, Søren Johannessen og Nils Kaasing, DI
 Foto: Hans Søndergaard
 Tryk: Kailow Graphic A/S
 ISBN: 978-87-7353-965-1
 CO-meddelelsesnr. 2012/079
 5000.5.12

Forord

Som inspiration til virksomhedernes lønsystemer udgiver DI og CO-industri i fællesskab pjecer om PlusLøn.

PlusLøn er ikke et lønsystem, men en inspirationskilde til lønsystemer. PlusLøn giver således en bred vifte af muligheder, som den enkelte virksomhed kan anvende efter behov.

Følger man retningslinjerne i PlusLøn, vil virksomhedens lønsystem overholde formalia. Det er ikke en garanti for, at der ikke kan opstå problemer, men det sikrer, at gældende bestemmelser er overholdt.

Resultatløn er en del af PlusLøn og er et højaktuelt værktøj, som med stor fordel kan trækkes op af værktøjskassen og anvendes i kombination med andre værktøjer til fremme af produktiviteten og konkurrenceevnen til gavn for virksomhed og medarbejdere.

Resultatløn er selvfinansierende, idet det går ud på at spare omkostninger og forøge produktiviteten og så aftale, hvor stor en andel der skal tilfalde medarbejderne og virksomheden.

Et godt lønsystem, som både ledere og medarbejdere ofrer stor opmærksomhed, er en god forudsætning for et godt samarbejde, fordi der skabes fælles resultater. Det skaber dynamik, når målene indfries, og giver gode anledninger til at fejre de fælles succeser.

Denne pjece beskriver mulighederne i PlusLøn for at arbejde med resultatløn. Det forudsætter et vist kendskab til lønsystemer. Til dem, der ikke kender til PlusLøn i forvejen, anbefaler vi at læse pjecen PlusLøn først. Til dem, der er velbevandrede i lønsystemer, anbefales desuden de to detaljerede metodevejledninger til PlusLøn, PlusLøn for timelønnede og PlusLøn for funktionærer, som kan rekvireres hos DI og CO-industri.

DI og CO-industri anbefaler PlusLøn som et udgangspunkt og yder gerne bistand i forbindelse med udvikling og indførelse af nye lønsystemer.

Maj 2012

Karsten Dybvad
 Adm. direktør
 DI

Thorkild E. Jensen
 Formand
 CO-industri

Indhold

7	Hvorfor aflønne efter resultater?
12	Lønnens sammensætning
16	Målekriterier
19	Resultatløn for timelønnede og funktionærer
25	Gruppebaseret resultatløn
29	Individuel resultatløn
34	Resultatløn for salg og kundeservice
36	Udformning af resultatlønsordninger
40	Løntermometer
	Eksempler
43	Resultatløn baseret på det udvidede produktivetsbegreb
52	Resultatløn på ordreproducerende virksomhed
54	Resultatlønsordning baseret på produktivitet og rentabilitet for hele virksomheden
56	Overskudsdelingsordning
58	Omkostningsreduktion
59	Forbedring i produktivitet, kvalitet og kundeservice
60	Målopfyldelse
62	Resultatløn for sælgere
64	Resultatløn for servicemontører

Hvorfor aflønne efter resultater?

Den overordnede hensigt med aflønning efter resultater er at skabe bedre resultater til gavn for medarbejderne og virksomheden.

Virksomheder indfører resultatløn for at forbedre resultatet og medarbejdernes indtjening. Lønssystemer, der aflønner efter resultater, kan omsættes til flere kunder, højere overskud og en mere motiveret arbejdsstyrke.

Set fra virksomhedens side medfører aflønning efter resultater:

- Opfyldelse af ønskede forretningsmæssige mål
- Bedre udvikling af virksomheden
- Selvfinansierende

Set fra medarbejdernes synsvinkel medfører aflønning efter resultater:

- Større arbejdsglæde
- Personlig udvikling
- Mere i løn

Aflønning efter resultater er mere direkte end andre lønformer:

- Understøtter de forretningsmæssige mål og visioner
- Styrker samarbejdet og kommunikationen i virksomheden
- Belønner og anerkender medarbejdernes indsats

Anvendelse af løn som et ledelsesværktøj er kommet højere op på virksomhedernes dagsorden som et middel til at opnå konkurrencemæssige fordele igennem nye måder at fastsætte løn på og ved at bruge motivationsfremmende tiltag.

Selv om resultatløn ikke er en ny idé, så signalerer den stigende udbredelse og et væsentligt skifte i mange virksomheders opfattelse af, hvad løn kan bruges til.

Opfattelsen repræsenterer en erkendelse af, at lønnen kan anvendes til at understøtte forretningsmæssige strategier.

Resultatløn kan være individuel eller fælles for en gruppe af medarbejdere. Valget afhænger af, om den enkelte medarbejder skaber resultater ved selvstændigt arbejde eller som del af en gruppe. For timelønnede er resultatløn normalt fælles for en gruppe af medarbejdere. Ellers risikerer virksomheden let, at det nødvendige samarbejde går tabt.



Ledelse- og medarbejderinvolvering

Den første og vigtigste forudsætning for aflønning efter resultater er, at ledelsen helhjertet går ind for resultatløn.

Før man begynder at konstruere en resultatlønsordning, bør ledelsen overveje, hvor villig og parat virksomheden er til at aflønne efter resultater. Hvis målet blot er at indføre et ekstra lønelement, er der ikke behov for de store ledelsesmæssige overvejelser. Hvis virksomheden derimod ønsker at fremme medarbejderinvolvering og forbedringer igennem aflønning efter resultater, er det vigtigt at ledelsen går helhjertet ind og understøtter processen.

Da resultatløn knytter lønnen til en strategi, der involverer medarbejderne i at nå mål på en ny måde, må lederne være villige til at formulere og gennemføre en sådan strategi.

Resultatløn medfører ikke af sig selv forbedringer i medarbejdernes præstationer. Resultatløn belønner forbedringer af nuværende eller anvendelse af nye *processer*¹, som engagerer medarbejderne i aktiviteter, der forbedrer præstationerne.

Tendenser

Resultatløn er en vigtig brik i de udviklingstendenser, som gennemstrømmer virksomhederne. Større konkurrencekraft gennem smidigere organisering med decentralisering og kortere beslutningsveje. Der tegner sig et tydeligt billede af, at medarbejderne skal være gruppeorienterede, udvise større engagement, være mere fleksible og tage ansvar.

Involvering

Det er kendt, at mennesker ofte yder modstand mod forandring. Til gengæld er der også belæg for, at det er svært at modsætte sig en forandring, hvor man selv har bidraget i beslutningsprocessen. Reel involvering af medarbejderne er en nøgelfaktor for indførelse af resultatløn:

- Afhold daglige eller ugentlige møder med medarbejderne, hvor mål, succeser, problemer, nye ideer og løsninger diskuteres og følges op.
- Informer medarbejderne – på opslagstavler, tv-skærme eller intranet om, hvor langt man er kommet mod nye mål.
- Afse ressourcer til træning, uddannelse og andre aktiviteter, der kan understøtte medarbejderne til at nå nye mål.

Grundig information og klare mål er en forudsætning for, at arbejdet med et lønsystem lykkes. Informationen skal sikre, at alle i virksomheden forstår og accepterer lønsystemet. Især er det vigtigt, at alle kender og accepterer forholdet mellem indsats og aflønning. Det skal være helt klart for alle, hvad der forventes af dem, for at de kan opnå en højere løn.

Da resultatløn knytter lønnen til en strategi, der involverer medarbejderne i at nå mål på en ny måde, må lederne være villige til at formulere og gennemføre en sådan strategi. Resultatløn medfører ikke af sig selv forbedringer i medarbejdernes præstationer. Resultatløn belønner forbedringer af nye processer som engagerer medarbejderne i aktiviteter, der forbedrer præstationerne.

Hvad er resultatløn?

Først og fremmest er resultatløn et alternativ til de traditionelle principper om, hvordan løn kan fastsættes. Især den direkte sammenhæng til virksomhedens mål gør, at resultatløn kan hvile på bestemte principper og retningslinjer.

Resultatløn skal således understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål og ønskede personalepolitik. Samtidig skal resultatløn medvirke til at forbedre

virksomhedens konkurrenceevne og levedygtighed ved at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

Resultatløn er en belønning for en bedre indsats. Det er vigtigt at forstå, at resultatløn ikke erstatter det eksisterende lønsystem, men er et belønningssystem, som et tillæg til den nuværende løn.

Ved udvikling af en resultatlønsordning er der tre hovedprincipper, der bør følges.



¹ F.eks. metoder, teknologi eller tankegange

Når vi i denne pjece taler om resultatløn, mener vi en ordning, hvor en række betingelser skal være opfyldt:

- Resultatløn er en supplerende aflønningsform, der knytter løn til de forretningsmæssige resultater, og som understøtter den ledelsesmæssige proces
- Resultatløn er baseret på forud opstillede mål eller målinger til forbedringer i virksomheden
- Resultatløn er en belønning for en bedre indsats
- Resultatløn varierer med opnåede resultater
- Resultatløn er selvfinansierende

Hovedprincipper

1. Klart formulere ønsker til resultater.
2. Etabler grundlag for måling.
3. Fastlægge system for betaling.

Selvfinansierende

Ofte mener virksomheden, at der ikke er økonomi til at indføre resultatløn. Det er måske forkert. Korrekt indført resultatløn er selvfinansierende og forbedrer virksomhedens bundlinje og øger medarbejdernes indtjening.

Det hænder også, at virksomheden tror, at der er et måleproblem, som ikke kan løses. Det kan være forkert. Det er måske fordi den ikke har defineret og operationaliseret, hvilke resultater virksomheden ønsker at opnå.

Typer af resultatløn

Resultatløn kan inddeles i fire kategorier:

– Effektivitetsbonus

Lønnen er helt eller delvist knyttet til udviklingen i virksomhedens omkostninger, produktivitet, materialeudnyttelse eller lignende. Resultatlønnen opgøres på grundlag af den ændring, der har fundet sted i forhold til en norm. Normen kan være et gennemsnit i en forudgående periode.

– Kvalitetsbonus

Lønnen er helt eller delvist knyttet til udviklingen i virksomhedens kvalitet, leveringsoverholdelse, kundetilfredshed eller lignende. Resultatlønnen opgøres på grundlag af den ændring, der har fundet sted i forhold til en norm. Normen kan være et gennemsnit i en forudgående periode.

– Overskudsdeling

Lønnen er knyttet til mål for virksomhedens økonomiske resultat eller udvalgte dele af det. Målekriterierne kan være overskud, aktieafkast, investeringsafkast eller lignende. Overskudsdelingen sker ved, at virksomheden udlodder bonusordninger, medarbejderaktier eller partnerskab.

– Målopfyldelse

Lønnen er knyttet til opnåelse af bestemte mål. De ønskede mål fastsættes ud fra forretningsplanerne, og først når målene er nået, sker der en betaling. Målopfyldelse omfatter ofte hele virksomheden og dækker flere forskellige medarbejdergrupper.

Til hver af disse fire kategorier af resultatløn kan der knyttes et antal resultاتفaktorer. Valg af resultاتفaktorer vil i høj grad påvirke medarbejdernes fokus og motivation. Hvis virksomheden aftaler at gå fra ét resultatmål til et andet, flyttes medarbejdernes fokus. Det kan betyde, at det tidligere fokusområde falder tilbage til den gamle tilstand.

Effektiviteten af resultatløn afhænger af, om resultاتفaktorerne afspejler de forretningsmæssige mål og de forhold, som skaber værdi i virksomheden. Ved at måle og vurdere resultاتفaktorerne ofte kan virksomheden foretage de nødvendige justeringer og opnå en ret præcis styring, der sikrer et bestemt resultat.



Lønnens sammensætning

Før vi går videre med resultatløn og indførelsen af samme, vil vi her give en kort præsentation af PlusLøn, DI og CO-industris fælles vejledning om indførelse af nye lønsystemer i virksomhederne.

Elementer i PlusLøn

Resultatløn

Resultatløn kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel og afhænger af opnåede resultater.

Kvalifikationsløn

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

Funktionsløn

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

Basisløn

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

Hvis man indfører alle elementerne samtidig, kan enkelte medarbejdere miste overblikket.

Løntermometer

Kortlægger årsagerne til lønsystemets succes eller mangel på samme. Sammenligner lønsystemer i mange virksomheder og giver den nødvendige viden til at tilpasse lønsystemet i tide.

PlusLøn starter med en **basisløn**¹, der kan være ens for samtlige medarbejdere eller kan variere mellem brede grupper.

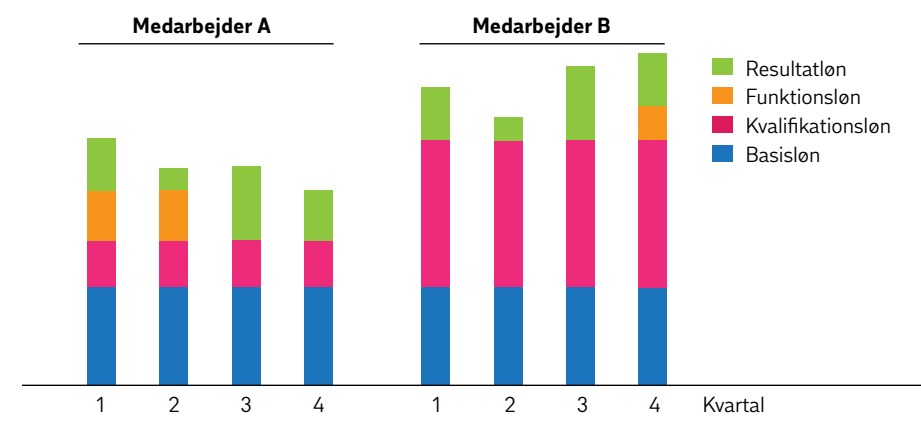
Dernæst kan der gives **kvalifikationsløn**¹ i form af et tillæg for jobrelevante, fagrelevante eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationslønnen er personlig og følger den enkelte medarbejder.

Hertil kan der midlertidigt ydes **funktionsløn**¹, som er en ikke personlig løndel og dermed ikke indeholdt i den personlige løn. Funktionsløn er et midlertidigt

tillæg, som udbetales over en periode, hvor en bestemt funktion eller arbejdsopgave varetages. Det kan eksempelvis være deltagelse i et projekt, som udløser et tillæg for alle timer i projektperioden, uanset at medarbejderen også har andre opgaver i perioden.

Ud over disse lønelementer kan der indføres en ordning med **resultatløn**, der normalt er gruppe- eller virksomhedsbaseret. Resultatlønnen er variabel og afhænger af opnåede resultater.

Fig. 1 Lønelementerne i PlusLøn illustreres som vist nedenfor:



Medarbejderne A og B har samme basisløn men forskellig kvalifikationsløn. Såvel basisløn som kvalifikationsløn er konstant igennem alle fire kvartaler.

I de første to kvartaler modtager A desuden et funktionstillæg, som falder bort, når A ikke længere udfører jobbet. For en

helt ekstraordinær funktion modtager B et funktionstillæg i årets sidste kvartal.

Medarbejder A og B er omfattet af samme gruppebaserede resultatløn, som opgøres kvartalsvis og udbetales med samme kronebeløb til alle i gruppen. Resultatlønnen er altså ens for A og B, men varierer fra kvartal til kvartal.

1 Se pjecerne for PlusLøn for timelønnede og funktionærer

Lønnens påvirkning

Valg af lønformer bør foretages ud fra, hvilke mål de skal understøtte. I nedenstående oversigt er vist, hvilke områder fast og variabel aflønning som oftest påvirker mest positivt:

Fig. 2

Påvirkning på	Kvalifikationsløn	Resultatløn
Samarbejdet	•	•
Produktiviteten		•
Medarbejdernes faglige udvikling	•	
Medarbejdernes personlige udvikling	•	
Virksomhedens økonomi	•	•
Virksomhedens udvikling	•	•
Kundetilfredshed	•	•

Som det fremgår, er kvalifikationsløn oftest bedst til at understøtte medarbejdernes faglige og personlige udvikling. Medarbejdernes udvikling er typisk en proces, der tager tid, og derfor bør belønningen for udviklingen være tilpasset dette forløb, det vil sige, at lønnen med mellemrum ændres i takt med medarbejdernes udvikling.

Resultatløn er oftest en god aflønningsform til at påvirke produktiviteten, virksomhedens økonomi og udvikling. Det skyldes, at resultatløn direkte er knyttet til virksomhedens mål.

Begge aflønningsformer kan være velegnede til at påvirke samarbejdet og kundetilfredsheden positivt.



Målekriterier

Fastsæt mål og sæt fokus på resultater.

Resultatløn kan understøtte både ønskede resultater og adfærd. Effektiv resultatløn har en sammenhæng til de forretningsmæssige mål og de forhold, som skaber værdi i virksomheden.

Valg af målekriterier eller resultatfaktorer vil i stor grad påvirke medarbejdernes engagement. Det er vigtigt, at målekrite-

rierne er forståelige for alle, og at de primært forbindes med områder, som medarbejderne selv kan påvirke.

Det er desuden en fordel, at resultatfaktorerne lader sig måle eller vurdere hyppigt, samt at de kan justeres og tilpasses ændrede forudsætninger.



Typen af resultatfaktorer

Man kan aftale resultatløn på alle arbejdsområder. Resultatfaktorer kan inddeles i 3 kategorier:

Oftentimes vil der blive tale om en kombination af de 3 kategorier, f.eks. for at sikre at opfyldelsen af et kvantitetsmål ikke sker på bekostning af kvaliteten.

Kvantitetsmål

Kvantitetsmål er ofte anvendt i forbindelse med effektivitetsbonus eller målopfyldeelse. Ved en effektivitetsbonus fastsættes man en norm for en arbejdsproces. Hvis normen bliver overgået, udløser det et tillæg, der stiger med det opnåede mål. Ved målopfyldeelse fastsætter man et mål for virksomheden og udbetaler bonus, hvis målet bliver nået.

Eksempler: Omsætning, antal producerede enheder, antal transaktioner, "opetid", aktivitet, produceret tonnage, anvendte ressourcer, råmaterialer, anvendte

værktøjer og hjælpematerialer, arbejdede timer, overtimer, antal medarbejdere, omsætning pr. medarbejder, mængde pr. time, transaktioner pr. time, omkostninger pr. produceret enhed.

Fordelene ved kvantitetsmål er, at de som regel er nemme at måle og følge op på. Målene påvirkes ikke af f.eks. prisstigninger og rabatter, sådan som omsætning eller indtjening kan blive.

Ulempen er, at virksomheden jo ikke lever af producerede mængder, før de er omsat til en indtjening ved at blive solgt og omkostningerne betalt.

Økonomiske mål

Økonomiske mål er ofte anvendt i forbindelse med effektivitetsbonus, målopfyldeelse eller overskudsdeling. De kan sættes højt eller lavt og udløse stor eller lille bonus, alt efter hvad der bedst understøtter virksomhedens forretningsmål.

Eksempler: Omsætning, indtjening, omkostningsforbrug, markedsandel, dækningsbidrag, overskud før skat, nettooverskud, vækst i omsætning, salg, udvikling i aktiekurs, rentabilitet, effektivitet i administration, produkt- og serviceudvikling, leder- og medarbejderudvikling, kompetenceudvikling.

Jo tættere på den enkelte medarbejders egne resultater man sætter målene, jo lettere er det at forstå og føle, at medarbejderen kan påvirke resultatet. De økonomiske mål kan også sættes som mål for sparede omkostninger alene, idet man så går ud fra at sparede omkostninger giver større indtjening for virksomheden.

Fordelene ved økonomiske mål er, at de nemt kan varieres alt efter virksomhedens øjeblikkelige situation og således være medvirkende til hurtigt at flytte medarbejdernes fokus og dermed dreje virksomhedens resultat.

Ulemperne ved økonomiske mål er, at de er påvirkelige af mange faktorer, som den enkelte medarbejder måske ikke har eller synes at have mulighed for at påvirke. For eksempel: Inflation, ændrede konkurrencevilkår og dermed ændrede priser, rabatter til nye kunder og investeringer.

Det er vigtigt at slå fast, at resultatløn ikke automatisk går i nul, hvis virksomheden i en periode har underskud. Resultatløn er belønning for forbedringer. Hvis virksomheden har dårlige resultater, vil en forbedring udløse resultatløn, uanset at virksomheden ikke har overskud. Tilsvarende vil et dårligere resultat i en overskudsgivende virksomhed godt

kunne medføre en periode, hvor resultatløn ikke giver noget.

Kvalitetsmål

Kvalitetsmål for produktion er nemme at opstille, idet antallet af reklamationer og fejl efter specificerede forskrifter blot kan tælles. Anderledes med de mere ”bløde” områder som kundebehandling. Her kan man i stedet træffe en aftale om, hvordan kvalitet skal forstås og måles. Det er en god idé at specificere aftalen i form af en skriftlig beskrivelse af, hvad god kvalitet er. Kvalitetsmål kan f.eks. defineres på baggrund af historiske data.

Eksempler: Leveringsoverholdelse, fejl og kassation pr. antal producerede enheder, kundetilfredshed, kundefastholdelse, kundeklager, svartid, kundetilpassede løsninger.

Fordelene ved at have kvalitetsmål med er, at jagten på de øvrige mål ikke sker på bekostning af kvaliteten.

Ulempen ved kvalitetsmål er, at det kan være vanskeligt at afgøre, hvem der egentlig er ansvarlig for kvaliteten eller manglen på samme. Det kan give fortolkningsmuligheder i opgørelsen af resultatløn.

Resultatløn for timelønnede og funktionærer

Udformningen af et resultatlønsystem afhænger af de mål man ønsker at nå. Derefter om de overordnede mål for virksomheden kan nås som et individuelt mål, eller der skal arbejdes med gruppemål, i større eller mindre grupper. Nedenfor er for timelønnede medarbejdere vist, hvilke overordnede mål resultatløn også vil kunne understøtte.

Overordnet har målene traditionelt været at øge produktiviteten og kvaliteten. Individuelle resultatlønsordninger har

typisk haft til formål at optimere udnyttelsen af produktionsapparatet og skabe en større produktion på den enkelte proces.

Formålet med gruppebaseret resultatløn, hvor både funktionærer og timelønnede er involveret, har i højere grad været at skabe bedre resultater igennem en større forståelse for procesforløbet, så fokus flyttes fra individuel til et mål for helheden og et samlet procesforløb.

Fig. 3

TIMELØNNEDE	
Overordnede mål	
Høj produktivitet og kvalitet	
Væsentlige delmål	
Individuelt	Gruppe
– optimere udnyttelsen af produktionsapparatet – merproduktion	– nye processer i forlængelse af hinanden – total produktionsudnyttelse

Funktionærer

Resultatløn for funktionærer har overordnet haft det formål at udvikle nye produkter og services, optimere forretningsgange, sikre en høj kundetilfredshed mm.

Det som hovedsageligt adskiller individuel resultatløn fra gruppebaseret resultatløn er, at man ved gruppebaseret resultatløn ønsker at se mere på helheden i produktfremstilling eller serviceydelser.

Traditionelt har virksomhederne udviklet et resultatlønssystem for timelønnede og funktionærer. Men der er en øget tendens til, at man prøver at indføre resultatlønsordninger som er fælles for de to grupper, da det har stor indflydelse på virksomhedens resultater, når der er et godt samarbejde imellem de to grupper.

Individuel resultatløn

Fordelene ved individuel resultatløn er, at den kan skabe en meget høj motivation for den enkelte, målene er ofte lette at forstå, og samtidig er kravene til ledelse enkle.

De væsentligste ulemper er risikoen for suboptimering til skade for virksomheden, samt at individuelle ordninger kan medføre nedslidning og stress. Hertil kommer, at kravene til kontrol, administration og vedligeholdelse er store.

Gruppebaseret resultatløn

De væsentlige fordele ved gruppebaseret resultatløn er den generelle forbedring af virksomhedens vidensdeling. Målene skal følges til gavn for virksomheden gennem et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Samt at man kan flytte fokus fra processen og til helheden.

Fig. 4

FUNKTIONÆRER	
Overordnede mål	
Nye produkter og services, optimering af forretningsgange, kundetilfredshed, flere kunder, større salg og dækningsbidrag	
Væsentlige delmål	
Individuelt	Gruppe
– optimere processer og forretningsgange – større dækningsbidrag, salg, omsætning, flere kunder	– nye produkter eller services – nye systemer eller processer – større dækningsbidrag, salg, omsætning, flere kunder – projektgennemførelse, tilbud der resulterer i ordrer

Ulemperne kan være, at motivationselementet ved gruppebaseret resultatløn er lidt mindre, og ordningen kræver etablering af et målesystem samt revision af mål og normer. Endvidere fordrer det mere ledelse for at få de rette informationer ud til medarbejderne.

Resultataflønning

Resultatlønnen og faktorerne skal understøtte lønpolitikken og virksomhedens forretningsmæssige mål. Hvad er virksomhedens mission og vision, og hvordan når vi frem til dem?

Hvem skal være med i en resultatlønsordning?

Før den endelige vedtagelse af resultatlønsaftalen er det nødvendigt at tage stilling til hvem af medarbejdergrupperne der skal deltage, og hvordan grupperne skal sammensættes:

- Skal hele virksomheden være med?
- Skal det være for en fysisk enhed, der kan have sin egen resultatlønsaftale?
- Skal det være afdelingsbestemt?
- Skal det være individuel belønning?

Der er mange forhold, der skal tages i betragtning.

- Skal resultatlønnen udelukkende belønne produktivitet¹?
- Skal det være gruppens/afdelingens effektivitet¹, der belønnes?

- Skal det være alle medarbejdere relateret til opgaven, der belønnes?
- Skal der være ens eller forskellig betaling for den omhandlede gruppe/afdeling
- Skal det være som en procentdel af lønnen?
- Skal det være samme resultatlønsbeløb til alle?

Igen er det en god idé at se på virksomhedens mission og vision:

- Er det den rene produktivitet/effektivitet i produktionen, der måles?
- Er det energi- og miljøtekniske tiltag, der belønnes? (Eks.: Vand, el, spild generelt)
- Er det derudover også samarbejde i hele fabriksafsnittet med dertil hørende hjælpefunktioner som f.eks. indkøb, planlægning, produktionsledelse?

I den forbindelse er det værd at tage sammensætningen af medarbejderne med i betragtning:

- Timelønnede medarbejdere?
- Blanding af timelønnede og funktionærer?
- Funktionærer?
- Skal chefer være med i fordelingen?

Og det er også nødvendigt at vurdere arbejdets art, herunder hvor svært det er at nå målet og hvor stor indsats der kræves for at nå målet.

1 Produktivitet=Periodens produktion målt i produceret normtid x 100/periodens indstemplede arbejdstid. Effektivitet=Periodens produktion målt i produceret normtid x 100/periodens totale timer (evt. inkl. fravær mv.)

Endelig skal der før opgaven sættes i drift tages stilling til en fordeling af en eventuel gevinst. Det kan være den samme fordeling hver gang, eller vurderet efter opgavens sværhedsgrad kan fordelingen ændres fra opgave til opgave.

Ledelse og grupper

For at et team kan få succes, er det nødvendigt, at ledelsen:

- Identificerer de mål, gruppen skal nå for at understøtte de overordnede forretningsmæssige mål
- Løbende har fokus på både de ønskede resultater samt den fremgangsmåde, der anvendes for at nå resultaterne
- Opnår forståelse og accept for de mål, som gruppen skal nå
- Belønner såvel gruppen som enkelte personer, når hele gruppen har succes
- Giver de nødvendige informationer for at gruppen og de enkelte personer hele tiden kan forbedre deres præstationer

Mulige årsager til dårlige resultater kan være:

- De mål, som teamet skal nå, er ikke klare nok
- Formålene med gruppen ændres, uden målene ændres tilsvarende
- Den nødvendige fælles ansvarsfølelse er ikke til stede
- Ledelsen understøtter ikke gruppen tilstrækkeligt
- Rolleafklaring mangler
- Ineffektiv styring af gruppen



Gruppebaseret resultatløn

Indførelse af gruppebaseret resultatløn har til formål at forbedre resultat og værdiskabelse. Når en gruppe af medarbejdere samarbejder, vil resultatet i de fleste tilfælde blive bedre.

De primære årsager til, at virksomhederne bør have gruppebaseret resultatløn, er:

- Forbedring af leveringsevnen
- Forbedring af kvaliteten
- Forøgelse af produktiviteten
- Forøgelse af medarbejdernes motivation og engagement
- Bedre samarbejde

Først når den rette viden, de rette informationer og det rette ansvar er til stede, vil en gruppe kunne opnå den ønskede kundetilfredshed, kvalitet og produktivitet.

Men fordelene ved gruppebaserede resultatlønsordninger er typisk:

- **Reduktion af omkostninger**
(fordi medarbejderne bliver mere ansvarsbevidste)
- **Forbedring af forholdet mellem ledelse og medarbejdere**
(igennem bedre og mere målrettet dialog)
- **Forbedring af medarbejdernes arbejdsmoral**
(da man er medlem af et hold)
- **Forbedring af samarbejdet blandt medarbejderne**
(når man arbejder sammen mod fælles mål)
- **Forbedring af kommunikationen blandt medarbejderne**
(ved at man hjælper hinanden)
- **Skaber klarhed omkring prioriteringer og strategier**
(fordi man har klare mål)
- **Skaber succesoplevelser ved opnåelse af mål**
(som forstærkes ved udbetaling af en belønning)

Eksempler på fordeling af resultatløn

Ved rene produktionsopgaver (proces- og proceslignende produktion) er det ret almindeligt, at timelønnede medarbejdere får den samme resultatløn. Hvis der er funktionærer (f.eks. støttefunktioner til produktionen) med i aftalen, får de også den samme resultatløn.

Ved projektopgaver, hvor sammensætningen kan være timelønnede medarbejdere fra forskellige afdelinger, vil resultatlønnen som regel være den samme.

Ved projektopgaver, hvor der er en blanding af timelønnede og funktionærer, kan resultatlønnen være den samme eller være aftalt som en procentdel af medarbejderens normale løn.

Der kan også på forhånd være aftalt faste beløb pr. medarbejder, når opgavens mål er nået.

Variationen på fordelingen af gevinsten mellem medarbejderne og virksomheden er stor.

Her er nogle muligheder:

50/50 pct.
"kuttermodellen"
33⅓ pct. til ejeren/ 33⅓ pct. til virksomheden/ 33⅓ pct. til medarbejderne
30 pct. til medarbejderne/ 70 pct. til virksomheden
60 pct. til medarbejderne/ 40 pct. til virksomheden
10 pct. til medarbejderne/ 90 pct. til virksomheden
Der udarbejdes en pointmodel og værdien af et point forhandles

Fordelingen af gevinsten forhandles altid før projektstart, og der opstilles KPI'er¹ eller mål og terminer, som skal nås, for at gevinsten udbetales.

¹ Key Performance Indicator (nøgletal af særlig interesse)

Principekseksempel på produktivitet og leveringsevne for timelønnede

Grundlag:
 Produktivitet =
 Antal ordrer modtaget på lager
 (målt i normtid) /
 forbrugt tid på ordrene

Leveringsevne =
 Andel af ordre til tiden

Reference: Ordrenes normtid, baseret på for- og efterkalkulationer

Målbare faktorer:

- Normtider pr. varenummer
- Indstemplet (indtastet) forbrugt tid
- Registrerede antal ordrer, som er modtaget på lager

Principekseksempel på produktivitet og leveringsevne for funktionærer

Grundlag:
 Produktivitetsindex =
 Dækningsbidrag (DB) /
 Gagekroner (Brutto)

Reference: Budgetteret produktivitetsindex

Målbare faktorer:

- Øget salg / større omsætning
- Bedre salgspriser
- Mindre vareforbrug
- Bedre indkøbspriser
- Færre fejl og mangler (intern og ekstern)
- Mindre lønforbrug i produktionen (= større bonus til produktionsmedarbejderne)
- Mindre gageforbrug/mindre overtid





Individuel resultatløn

Generelt er der stor enighed om, at et lønsystem mest effektivt kan medvirke til forbedringer i en virksomhed, når der skabes sammenhæng mellem løn og præstationer. Aflønning efter præstationer har den store fordel, at medarbejdernes nuværende og fremtidige værdi for virksomheden kan bedømmes samlet.

Resultatløn for produktionsmedarbejdere

Individuel resultatløn har typisk til formål at øge den enkelte produktionsmedarbejders produktivitet og effektivitet – det vil sige arbejde mere rationelt.

Målekriterier for en produktionsmedarbejder kan i princippet omfatte elementer fra alle de tre tidligere nævnte områder, operationelle mål, økonomiske mål og servicemål. Dog er de mest almindelige resultatmål for produktionsmedarbejdere i praksis:

- Produktivitet/effektivitet
- Kvalitet
- Leveringsoverholdelse
- Spild

Ofte vil der i en resultatlønsordning indgå flere kriterier, typisk 2-5 stk.

Som det fremgår, er målene her entydigt at forøge produktiviteten pr. time, samtidig med at kvalitet og leveringstidspunkter overholdes.

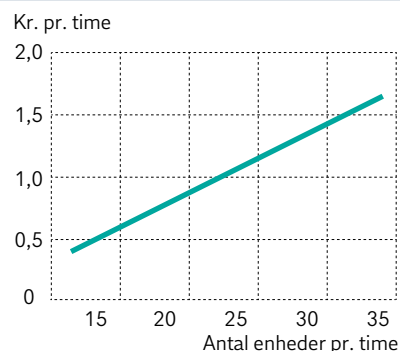
Fig. 5 illustrerer princippet i individuel resultatløn for en produktionsmedarbejder. Jo højere produktivitet, jo mere i løn.

Resultatløn for funktionærer

Tidligere har det været en udbredt opfattelse, at funktionærer ikke kunne være resultataflønnet. Opfattelsen skyldes blandt andet mangel på opstilling af objektive mål. Hvordan måles f.eks. resultatet af en personalemedarbejders arbejde?

Dette gives ofte som begrundelse for, at det ikke kan lade sig gøre at opstille mål for funktionærer.

Fig. 5



I dag er det mere naturligt at opstille mål for funktionærernes arbejde og belønne efter disse i takt med at mange virksomheder indfører:

- Systematiske medarbejder- og jobvurderingssamtaler
- Nye samarbejdsformer på tværs af organisationen, der indebærer, at funktionærer i højere grad direkte understøtter produktionen

Især er der fokus på at aflønne efter kompetencer, optimering af arbejdsgangene, forbrug af materialer, intern kundetilfredshed samt udvikling af nye produkter og services.

Resultatlønsordning baseret på forud definerede mål

Det er vigtigt at overveje, hvad man vil opnå med et resultatlønsystem, inden man kaster sig ud i at konstruere det. Et godt og gennearbejdet resultatlønsystem for virksomhedens funktionærer kan bidrage til, at virksomhedens ressourcer bliver anvendt på en måde, der understøtter virksomhedens strategi.

Funktionærer motiveres i høj grad af, at deres indsats giver mening og indgår i en helhed. Når man laver resultatløn for funktionærer, skal man være særligt opmærksom på sammenhængen mellem virksomhedens vision, strategi og mål.

Metode

Virksomhedens strategi kan nedbrydes i et antal delmål. Nogle delmål kan dække hele funktionærgruppen, mens andre udformes særskilt for hver afdeling. Delmål opdateres jævnligt for at holde kursen i forhold til virksomhedens strategi.

Hvis ikke virksomhedens vision og strategi er formuleret på en sådan måde, at der forholdsvis let kan udledes nogle klare delmål, kan man som mellemtrin formulere nogle vejledende principper.

For hvert delmål defineres et niveau, svarende til fuld målopfyldelse. Endvidere defineres et minimum og et maksimum. Man kan godt definere 100 pct. målopfyldelse på et forholdsvis let opnåeligt niveau, så der kan opnås overopfyldelse af målet, f.eks. 130 pct., hvis man ønsker at sende det signal. Endelig defineres et forventet niveau, så det er muligt at beregne de samlede omkostninger for hele resultatlønsystemet.

Typisk vil delmål på virksomhedsniveau fylde forholdsvis meget for overordnet ledelse, mens delmål på afdelingsniveau vil fylde forholdsvis meget for øvrige ledere og specialister.

Fig. 5 udgør ikke nogen facitliste. Nogle virksomheder har opnået gode resultater ved at give 10 pct. af lønnen som resultatløn til specialister.

Resultatløn for specialister

Det er vigtigt at formulere meningsfulde mål, som funktionærgruppen kan forstå og kan påvirke. Mange funktionærer opfatter deres arbejde som en vigtig del af deres identitet. Der er en reel risiko for at slå skår i deres arbejdsglæde og faglige stolthed ved at stille dem en økonomisk belønning i udsigt for noget, der virker formålsløst.

De bedste delmål tager afsæt i data, som virksomheden i forvejen bruger og følger tæt. Det er ikke meningen, at virksomheden skal afsætte store ressourcer til administration af resultatlønsystemet.

I store virksomheder kan det være nødvendigt at yde en særlig indsats for at sikre, at man opfatter udmålingen af delmål på en ensartet måde på tværs af hele virksomheden.

Et eksempel på vægtning af resultatløns-mål for en specialist kunne være, at der som vist i fig. 6 blev givet 30 pct. på virksomhedsniveau, herunder halvdelen i form af det opnåede resultat for markedsandel og halvdelen i form af det opnåede resultat for overskud før skat.



Fig. 6

Virksomhedsniveau:	vægt 30 pct.
– Markedsandel	15 pct.
– Overskud før skat	15 pct.

Afdelingens resultater indgår herefter med 70 pct. i alt, herunder halvdelen i form af det opnåede resultat for kvalitet og halvdelen i form af det opnåede resultat for leverance til tiden.

Afdeling:	vægt 70 pct.
– Kvalitet	35 pct.
– Leverance til tiden	35 pct.

Til sidst justeres for medarbejderens personlige resultater, ved at gange dem på summen af mål for virksomhed og afdelingen. I eksemplet indgår afsluttede projekter i de individuelle resultater med 20 pct. og videre- og efteruddannelse indgår med 15 pct.

Personlige mål:	+/- 35 pct.
– Afsluttede projekter	20 pct.
– Videre- og efteruddannelse	15 pct.

Model: (virksomheds resultat + afdelingens resultat) x personlig mål = resultatløn

$0,3 + 0,7 \times 0,35 = 0,35$

Man kan også vælge blot at lægge alle tre niveauer sammen. Modellen skal så være udformet, så målene giver 100 pct. tilsammen. I så fald ville de personlige mål få mindre betydning.

Eksempel på udmåling af resultatløn				
		Vægt		
	Andel af løn	Virksomhed	Afdeling	Personlige mål
Direktør	40 pct.	100 pct.	–	–
Underdirektør	30 pct.	70 pct.	30 pct.	+/- 15 pct.
Afdelingschef	20 pct.	50 pct.	50 pct.	+/- 25 pct.
Mellemlider	10 pct.	40 pct.	60 pct.	+/- 25 pct.
Specialist	5 pct.	30 pct.	70 pct.	+/- 35 pct.

Proces

For at sikre tilstrækkeligt ejerskab og engagement i resultatlønsystemet kan man udarbejde en projektplan for, hvem der gør hvad og hvornår. Planen kan fastlægge tidsfrister for formulering af delmål, hvornår resultatløn skal være indført i de enkelte afdelinger, og hvornår der skal foreligge tilbagemeldinger. Ellers risikerer man, at arbejdet med resultatlønsystemet bliver glemt, når dagligdagens udfordringer trænger sig på.

Projektplanen kan også fastlægge en årlig tilbagevendende proces for revision af resultatlønsystemet. Det er vigtigt løbende at tilpasse systemet til virksomhedens strategi. Hvis virksomheden f.eks. har som mål at øge sin markedsandel inden for en produktgruppe på et bestemt geografisk marked, så er det naturligt at lade virksomhedens resultatlønsystem afspejle dette mål. Når virksomheden har realiseret sin målsætning eller ændret den, så skal systemet justeres tilsvarende.



Resultatløn for salg og kundeservice

Individuel resultatløn for medarbejdere, der har direkte kundekontakt, er typisk baseret på kriterier som:

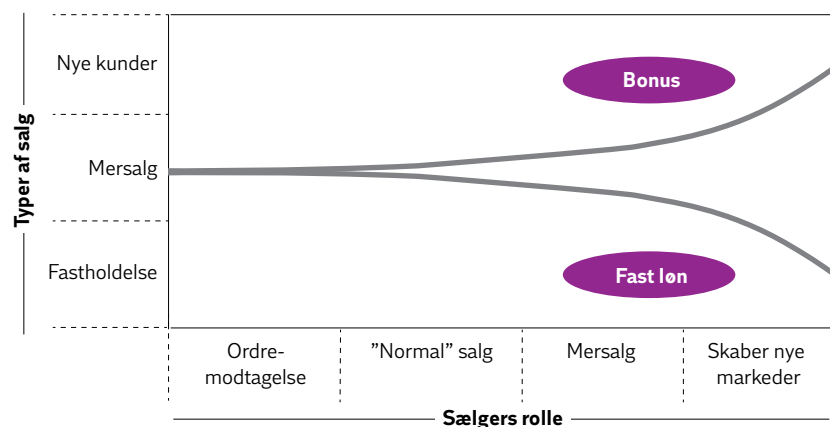
- Kundetilfredshed, mersalg over for eksisterende kunder, dækningsgrad, kundefastholdelse, kundeklager, telefonsvartid, kundetilpassede løsninger, nye kunder og markeder

Resultatløn for sælgere

Resultatlønsordninger, der opmuntrer sælgerne til at stræbe efter et større salg, er erfaringsmæssigt effektive.

Systemer, der har større fokus på omkostningskontrol, virker derimod ikke efter hensigten. De er ikke motiverende for sælgerne, viser erfaringerne. Meromkostningerne ved mersalg skal naturligvis indgå i målekriterierne, men ikke så det virker hæmmende for at yde en ekstra indsats.

Fig. 7



Resultatløn for kundeservice

I den skærpede konkurrencesituation er kundeservice for mange virksomheder blevet af central betydning. Derfor gøres der også meget for løbende at forbedre kundeservicen.

Resultatlønsordninger for sælgere skal være så tæt knyttet til opnåede resultater som muligt og opmuntre til opnåelse af endnu bedre resultater. En måde at se på potentielle belønningsmuligheder fremgår af illustrationen i fig. 7.

Som det fremgår, er indtjeningen stigende med stigende salg.

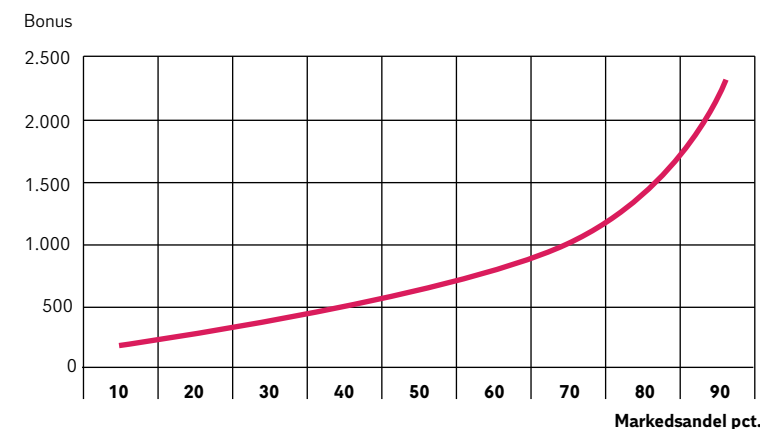
Herudover kan det overvejes, hvad forholdet mellem den faste og variable løn skal være i resultatlønsordningen – afhængig af sælgerens rolle.

Fig. 7 viser sammenhængen mellem sælgerens rolle og typer af salg. Fig. 8 udtrykker, at bonussen stiger i forhold til den faste løn i takt med, at sælgerens rolle bliver vanskeligere og mere kompliceret.

Kunderne bliver hyppigt bedt om at give udtryk for deres tilfredshed med den service de har fået samtidig med, at virksomhederne opgør telefonsvartider, leveringstider etc.

I princippet kan alle disse mål gøres til genstand for et belønningssystem. Såfremt der med jævne mellemrum foretages målinger af kundetilfredsheden, er der basis for at indføre en resultatlønsordning, der er baseret på løbende udbetalinger.

Fig. 8



Udformning af resultatlønsordninger

Skematisk kan de enkelte faser i udviklingen af en resultatlønsordning ses af fig. 9.

Resultatmål

Det vigtigste ved udformning af en resultatlønsordning er at have viden om:

- Hvilke resultater som er kritiske for virksomhedens udvikling
- Hvilken adfærd blandt medarbejderne man ønsker at motivere

Resultatløn kan understøtte både ønske- og resultater og adfærd.

Effektiv resultatløn er afhængig af, at målekriterierne har en sammenhæng:

- Til de forretningsmæssige mål
- Til de forhold, som har betydning for produktiviteten
- Til det, som skaber værdi i virksomheden

For at motivere til bedre resultater må der stilles krav ved valg af kriterier. Kriterierne må være:

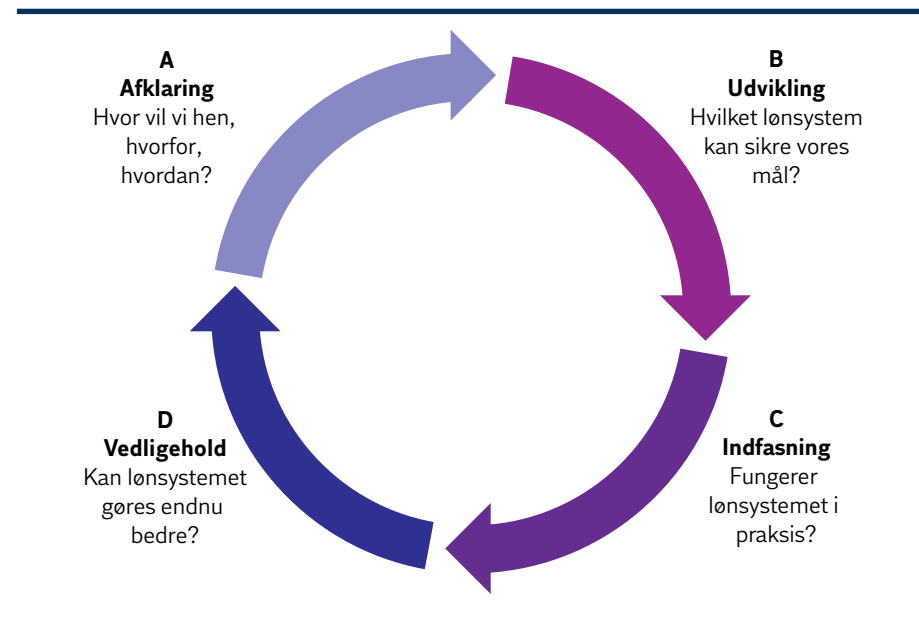
- Relevante for virksomhedens mål
- Forståelige for alle
- Mulige at justere og tilpasse ved ændrede forudsætninger
- Mulige at måle eller vurdere hyppigt
- Økonomisk indbringende for virksomheden og medarbejderne

Lokalaftale

Ændringer i den aftalte løn vil de fleste opfatte som væsentlige ændringer i ansættelsesforholdet, derfor er det nødvendigt at undersøge de ansættelsesretlige regler for de forskellige medarbejderkategorier, når man vil indføre resultatløn. Se Industriens Funktionæroverenskomst.

Uanset om det drejer sig om individuel eller gruppebaseret resultatløn, hviler det på en aftale – individuel eller kollektiv. Aftalen er nødvendig, for at den enkelte eller kollektivet skal acceptere, at lønnen varierer i takt med opnåede resultater.

Fig. 9



Ofte er det direkte et overenskomstmæssigt krav, at der udformes en aftale.

Ved udformning af kontrakter eller lokalaftale¹ er det nødvendigt at beskrive formålet med at etablere aftalen. Det er naturligt at beskrive selve teknikken i resultatlønsordningen, og endelig er det nødvendigt at beskrive, hvordan aftalen eventuelt kan bringes til ophør, samt hvilket aflønningsgrundlag der eksisterer efter aftalens eventuelle bortfald.

Evaluerings og opfølgning

For at resultatløn kan anvendes aktivt, skal den kunne tilpasses virksomhedens målsætninger.

Det indebærer, at kriterierne skal udskiftes og normgrundlaget justeres f.eks. på grund af:

- Investeringer i ny teknologi
- Nye metoder og ændrede arbejdsgange

Virksomheden skal løbende justere grundlaget for korrektion af normtidsgrundlag op eller ned, efterhånden som nye tiltag i form af ændret teknologi og/eller metoder indføres. Det er ikke hensigtsmæssigt at korrigere hele tiden, og i mange situationer kan det være fornuftigt at betragte det lidt som gynger og karruseller. Minimum en gang årligt bør grundlaget for resultatløn ses kritisk igennem og tilpasses de faktiske og væsentligste forhold.

¹ *Eksempler kan downloades på di.dk og co-industri.dk

Fordele og ulemper ved resultatløn

De generelle fordele og ulemper, der er forbundet med brug af resultatlønsordninger, er:

- **Et korrekt sammensat resultatlønssystem er en win-win situation for både medarbejdere og virksomhed.** Medarbejderne har mulighed for en forbedret indtjening og virksomheden en forbedret bundlinje.
- **Både ledelse og medarbejdere har fokus på de valgte parametre og resultatudviklingen.** Det bliver en udfordring for alle at indfri de fastsatte mål og flytte overliggeren mod forbedrede mål.
- **Medarbejderne ønsker normgrundlaget korrigeret, fordi noget uforudset har påvirket indtjeningen negativt.** Overliggeren er placeret ud fra historiske data der også indeholder sådanne påvirkninger, så det er der allerede taget højde for.
- **Dårligt udformede resultatplaner og ringe opfølgning på opnåede resultater virker demotiverende og lønssystemet risikerer at dø.** Opdater resultatlønssystemet så det er tidssvarende og levedygtigt igen.

Råd ved etablering af resultatlønsordninger

Før din virksomhed træffer beslutning om at indføre resultatløn, bør du:

- Overveje, hvilke parametre der er de vigtigste for jeres virksomhed og kunderne og som kan påvirkes af medarbejderne.
- Vurdere den forventede økonomiske effekt, der kan være forbundet med indførelse af et resultatlønssystem for virksomhed og medarbejdere.

Hvis du i overvejende grad kan svare ja til følgende spørgsmål, er din virksomhed parat til resultatløn:

- Har din virksomhed energi og kræfter til at gennemføre forandringer?
- Er resultatløn i overensstemmelse med din virksomheds kultur?
- Har din virksomhed den nødvendige menneskelige og tekniske kapacitet til at understøtte resultatlønsordninger?
- Kan din virksomhed klart definere, hvad der vil motivere medarbejderne?
- Kan du klart definere, hvad din virksomhed vil opnå ved hjælp af resultatløn?

Efter at beslutningen om indføring af resultatløn er taget, bør du:

- Sikre, at ledelse og medarbejdere er indstillet på forandringer. Forandringer i den måde medarbejderne aflønnes på indebærer ofte en række udfordringer for ledelsen. Kulturen i virksomheden kan påvirkes betydeligt.
- Sikre, at virksomheden kan håndtere intentionerne i en resultatlønsordning og sikre den nødvendige information til medarbejderne.
- Understøtte uddelegering af ansvar. En nøgle til succes er, at den enkelte medarbejder eller gruppen selv tager ansvar og deltager aktivt i udviklingen.
- Tænke sammenhængen igennem mellem den enkelte medarbejders eller den enkelte gruppes resultat- og produktivitsudvikling og virksomhedens totale resultat. Man kan risikere at aflønne, selv om der totalt set for virksomheden ikke er grundlag for det.
- Gennemgå og ajourføre resultatlønsaftalen f.eks. en gang årligt så den er tidssvarende.



Løntermometer

Optimalt værktøj til at holde styr på dit lønsystem

Som et hjælpeværktøj til indførelsen af resultatløns tilbyder DI og CO-industri, at virksomhederne kan få konstateret tilfredshedsgraden blandt ledelse og medarbejdere om deres nuværende lønsystem.

Løntermometeret skal ses som et vedligeholdelsesværktøj, et nødvendigt redskab, hvis virksomheden vil have et up to date lønsystem.

Her er der mulighed for at få en analyse af ledernes og medarbejdernes besvarelser på spørgsmål om det nuværende lønsystem samt ønsker til et fremtidigt lønsystem.

Hvis virksomheden oplever problemer på et eller flere af disse områder, vil der med stor sandsynlighed være mulighed for at optimere virksomhedens lønsystem. Virksomheder i DI og tillidsrepræsentanter, der følger overenskomsten med CO-industri, kan oprette sig som brugere af lønsystemet på adressen: lontermometer.dk. Adgang kræver navn og e-mail på en leder og en medarbejder.

Formålet med løntermometeret er at vedligeholde virksomhedens lønsystem, så det hele tiden fungerer optimalt. Det er vigtigt at undgå, at lønsystemet strander på grund af fejl og misforståelser, som kunne have været taget i opløbet. Derfor kan det godt betale sig en gang årligt at foretage en måling af, hvordan lønsystemet fungerer.

Målingen sætter fokus på de forhold, der har størst betydning for lønsystemets påvirkning af medarbejdernes tilfredshed og motivation. Det drejer sig om:

- Information om vigtige beslutninger om den daglige drift.
- Medarbejdernes muligheder for at udvikle sig.
- Planlægning af den daglige drift.
- Samarbejde mellem de daglige ledere og medarbejderne.
- Accept af lønspredning.
- Tillid til de daglige lederes vurdering af medarbejderne ved kvalifikationsløns.
- Egen og leders opbakning til skabelsen af resultater ved resultatløns.
- Tillid til lønsystemudvalget.

Det er vigtigt, at virksomheden er klar til at tage konsekvensen. Når virksomheden spørger til medarbejdernes mening, forventer medarbejderne også, at virksomheden gør noget ved de problemer, der evt. måtte vise sig at være.

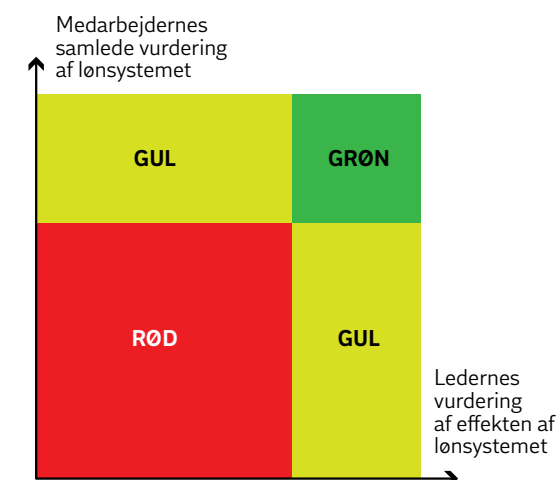
Medarbejderne og lederne i virksomheden udfylder hver et spørgeskema enten på papir eller elektronisk. Se demo på www.lontermometer.dk. Når alle har svaret, kan lønsystemudvalget se analyser og sammentællinger direkte i løntermometeret. Løntermometeret giver mulighed for at gennemføre den samme måling flere år i træk og følge udviklingen over tid. På den måde kan virksomheden nøje dokumentere effekterne af at arbejde med lønsystemer.

Har medarbejderne et positivt syn på lønsystemet, og er der samtidig den ønskede effekt på produktivitet og fastholdelse af medarbejdere, så har lønsystemet det godt. Hvis løntermometeret viser noget andet, kan årsagerne måske findes i svarene på spørgsmålene om information, planlægning, samarbejde mv. Vær opmærksom på, at resultatet kan variere

med stemningen i virksomheden. Hvis der er en god stemning, vil det typisk også give sig til kende i form af en positiv vurdering af virksomhedens lønsystem.

Lønsystemer, der befinder sig i rød zone, er i farezonen. Befinder de sig i gul zone, er der ikke alvorlige problemer, men lønsystemet kan optimeres. De lønsystemer, der befinder sig i grøn zone, fungerer optimalt.

Vurdering med Løntermometer



Hvordan kommer vi videre herfra?

DI og CO-industri yder gerne rådgivning ude på virksomheden. Kontakt DI eller CO-industri for at høre nærmere om mulighederne eller for at aftale et møde.

DI Tlf. 3377 3377
CO-industri Tlf. 3363 8000

Organisationerne har detaljerede metodevejledninger til PlusLøn for henholdsvis timelønnede og funktionærer. Desuden er der trykt en række eksempler på, hvordan lønsystemer kan se ud i praksis. Materialerne kan bestilles ved henvendelse til DI eller CO-industri.

Eksempler

Eksempel A

Resultatløn baseret på det udvidede produktivitetsbegreb

I dette eksempel er medarbejderne blevet ind delt i fem resultatgrupper. Grupperne har en sådan størrelse, at den enkelte medarbejder kan forholde sig til de opnåede resultater. Inddelingen er endvidere foretaget på en sådan måde, at den tilgodeser en optimering af resultatskabelsen. Endvidere er der taget hensyn til overordnede produktions- og procesmæssige forhold, gængse samarbejds mønstre, nuværende arbejdsorganisation og en mulig datafangst af resultater:

Valg og definition af resultاتفaktorer

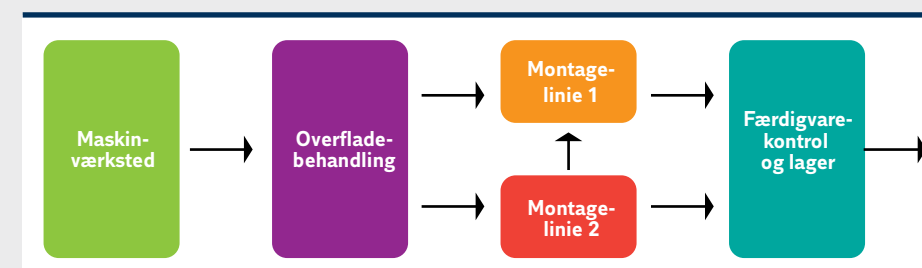
Med baggrund i virksomhedens overordnede strategier og mål vælges de resultاتفaktorer, der vil kunne bidrage til at opfylde de opstillede mål.

I dette eksempel er valgt følgende resultاتفaktorer, som vil være gældende for alle resultatgrupper:

- 1 Overholdelse af leveringstid
- 2 Kvalitet

Foruden økonomiske incitamenter er overholdelse af leveringstid og kvalitet medtaget for at forbedre samarbejdet resultatgrupperne imellem. (Der vil blive optimeret på faktorer, der vil komme andre grupper til gode længere henne i processen).

For løbende at opdatere og tilrette lønsystemet tages resultاتفaktorer og mål op til vurdering én gang om året. Det vil være muligt at erstatte eller helt fjerne udslidte resultاتفaktorer. Målene opdateres også én gang om året.



Maskinværkstedet

I det efterfølgende er eksemplet indskrænket til kun at omfatte maskinværkstedet, hvor følgende faktorer er fastlagt.

- Faktor 1: Produktivitet
- Faktor 2: Materialespild
- Faktor 3: Kvalitet
- Faktor 4: Leveringstidsoverholdelse

For hver af de fire faktorer foretages en beskrivelse af formålet samt en entydig definition. Ligeledes fastlægges nuværende præstationsniveau samt præstationen, der skal ydes som udgangspunkt (normydelsen). Slutteligt fastlægges målene, der skal nås gennem en ekstra indsats.

Figuren viser mulige resultatfaktorer for de respektive resultatgrupper:



Faktor 1 – Produktivitet

Formål: At reducere lønomkostningerne pr. produceret enhed.

Definition

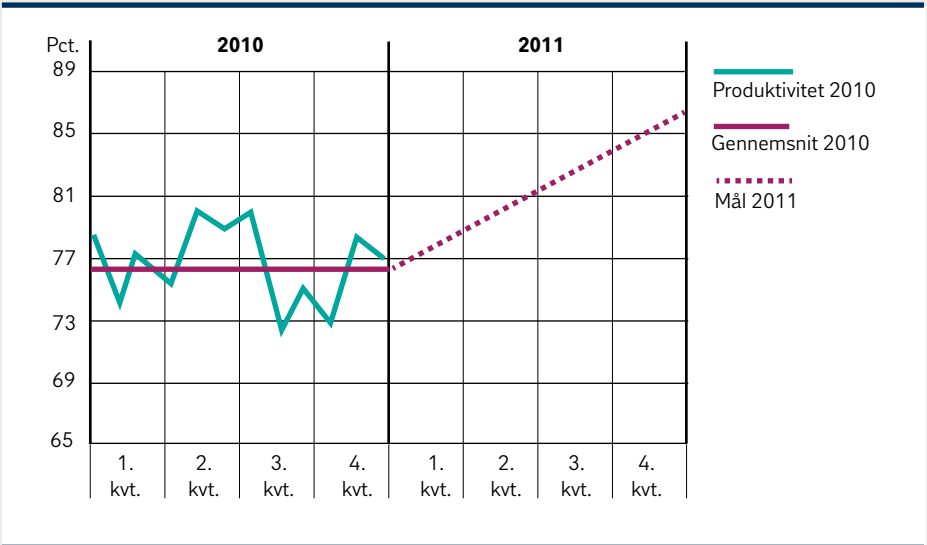
$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{periodens produktion} \times 100}{\text{m\aa lt i produceret normtid} \times \text{periodens totale tidsforbrug}}$$

- hvor periodens produktion er summen af de normtider, der er tildelt for den pågældende produktion
- hvor periodens totale tidsforbrug er resultatgruppens samlede indstemplede arbejdstid efter komme-og-gå-indstemplinger

Nedenstående kurve viser, hvorledes maskinværkstedets produktivitet har udviklet sig i 2010.

En forhandling har fastlagt, at udgangspunktet (normydelsen) for resultatskabelsen er 76 pct., og afdelingens produktivetsmål er 88 pct. Målet skal nås inden udgangen af 2011.

Mål og normydelse overføres til skemaet side 50.



Faktor 2 – Materialespild

Formål: For at sikre den bedst mulige udnyttelse af råvarer og produktionsapparat samt en minimering af brok, skal spild indgå som resultatfaktor for maskinværkstedet.

Definition

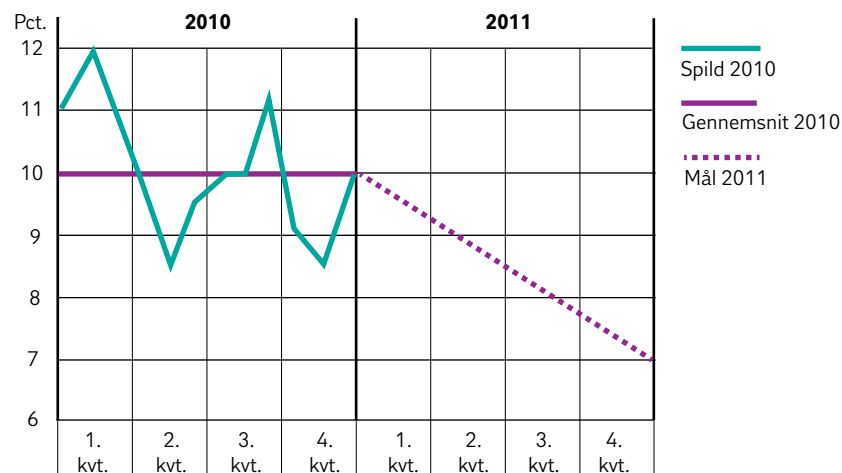
$$\text{Materialespild} = \frac{\text{periodens spild målt i kg} \times 100}{\text{vægten af de færdige emner}}$$

- hvor periodens spild opgøres som det antal kilo jernaffald, der køres til skrotcontaineren. På trucken er der monteret vejeceller
- hvor vægten af de færdige emner opgøres som summen af den på tegningen påtrykte vægt

Nedenstående kurve viser, hvorledes spildet fra maskinværkstedet har udviklet sig i 2010.

Udgangspunktet (normydelsen) for resultatskabelsen er fastlagt til 10,0 pct., og afdelingens mål for spild er 7,0 pct. Målet skal nås inden udgangen af 2011.

Mål og normydelse overføres til skemaet side 50.



Faktor 3 – Kvalitet

Formål: At sikre overholdelsen af virksomhedens og kundernes kvalitetskrav samt at arbejde for udvikling af et stadigt højere kvalitetsniveau.

Definition

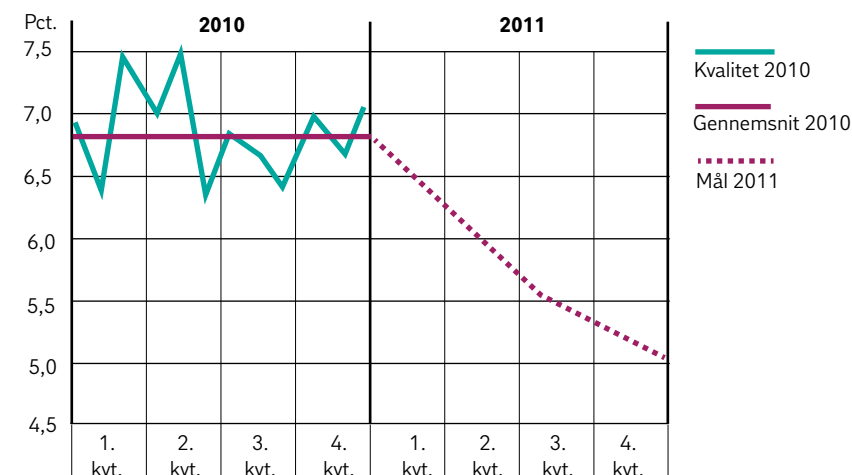
$$\text{Kvalitet} = \frac{\text{periodens reklamationer} \times 100}{\text{periodens omsætning}}$$

- hvor periodens reklamationer er summen af de omkostninger, der påløber i en periode som følge af udbedring af kvalitetsmæssige brister
- hvor periodens omsætning er summen af periodens udfakturering

Nedenstående kurve viser, hvorledes kvaliteten for virksomheden har udviklet sig i 2010.

En forhandling har fastlagt, at udgangspunktet (normydelsen) for resultatskabelsen er 6,9 pct., og afdelingens mål for kvalitet er 5,0 pct. Målet skal nås inden udgangen af 2011.

Mål og normydelse overføres til skemaet side 50.



Faktor 4 – Leveringstidsoverholdelse

Formål: At sikre kunden rettidige leveringer samt at styrke overholdelsen af leveringstiderne resultatgrupperne imellem.

Definition

Leveringstids-
overholdelse

=

antal forsinkede ordrer x 100

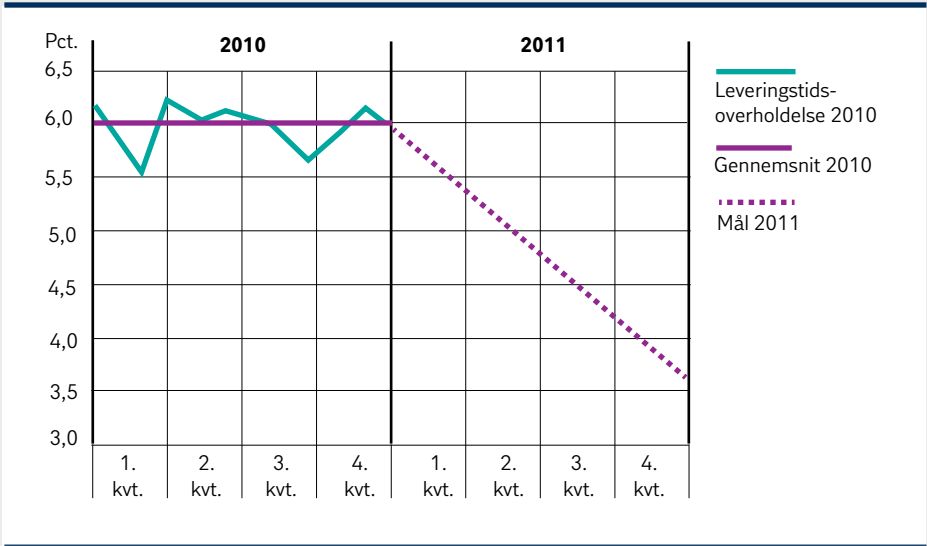
antal ordrer i alt

- hvor antal forsinkede ordrer er summen af de ordrer, der overskrider produktionsplanens leveringstid for gruppen
- hvor antal ordrer er summen af produktionsordrer leveret til tiden

Nedenstående kurve viser, hvorledes leveringsoverholdelsen har udviklet sig i maskinværkstedet i 2010.

En forhandling har fastlagt, at udgangspunktet (normydelsen) for resultatskabelsen er 6,0 pct., og afdelingens mål for leveringstids-overholdelsen er 3,0 pct. Målet skal nås inden udgangen af 2011.

Mål og normydelse overføres til skemaet side 50.



Betalingsgrundlag og vægtning

Den maksimalt opnåelige resultatløns fastsættes for eksempel til 20,00 kr./time ved en 100 pct. målopfyldelse, hvilket giver en pointfaktor på 2 øre, jævnfør nedenstående tabel.

Den relative betydning, de enkelte faktorer er tillagt, er angivet under ”vægtning”.

Max. pointsum 1000 point
Kr. pr. point 20,00/1000 = 0,02 kr.

Nedenstående tabels vægtning af resultاتفaktorerne og betalingsfaktoren overføres til skemaet side 50.

Faktor nr.	Tekst	Vægtning	Max. Kr./t
1	Produktivitet	50 pct.	10,00
2	Materialespild	15 pct.	3,00
3	Kvalitet	15 pct.	3,00
4	Leveringstidsoverholdelse	20 pct.	4,00

Skema til beregning af point og resultatløn

Med for eksempel et perioderesultat som fremhævet markeret med gult, fås følgende resultatlønsberegning:

Produktivitet:
80,5 pct. svarer til 3 på fællesskalaen
og en vægt på 50 pct. giver 150 point

Spild:
8,2 pct. svarer til 6 på fællesskalaen
og en vægt på 15 pct. giver 90 point

Kvalitet:
6,0 pct. svarer til 5 på fællesskalaen
og en vægt på 15 pct. giver 75 point

Leveringstid:
4,8 pct. svarer til 4 på fællesskalaen
og en vægt på 20 pct. giver 80 point

Periodens resultat giver i alt 395 point à 2 øre =
kr. 7,90 pr. arbejdstime.

Produktivitet i pct.	Spild i pct.	Kvalitet i pct.	Lev.tid i pct.	Point
89,0	7,0	5,0	3,0	Mål 10
88,0	7,3	5,2	3,3	9
87,0	7,6	5,4	3,6	8
86,0	7,9	5,6	3,9	7
85,0	8,2	5,8	4,2	6
83,5	8,5	6,0	4,5	5
82,0	8,8	6,2	4,8	4
80,5	9,1	6,4	5,1	3
79,0	9,4	6,6	5,4	2
77,5	9,7	6,8	5,7	1
76,0	10,0	7,0	6,0	Basis 0
75,0	10,3	7,2	6,3	-1
74,0	10,6	7,4	6,6	-2
73,0	10,9	7,6	6,9	-3
72,0	11,2	7,8	7,2	-4
71,0	11,5	8,0	7,5	-5
3	6	5	4	Pointsum
50	15	15	20	Vægtning
150	90	75	80	Point x vægt
Periodens resultat (point)				395
Betalingsfaktor (kr. pr. point)				0,02
Periodens resultatløn (kr.)				7,90



Eksempel B

Resultatløn på ordreproducerende virksomhed

Resultatfaktor = Produktivitet / resultat

Ved beregning af resultatdel opgøres følgende faktorer:

- Periodens forbrugte timer (opgøres via stempelkort samt dagsedler)
- Periodens pakkede porte (opgøres via indleverede/færdigmeldte produktionsordresedler/rutekort)
- Efterfølgende beregnes det teoretisk pakkede porttal ved at tage periodens forbrugte timer og dividere med det aftalte normtal (timer pr. port fra "Normer, satser og pointsystem")

- Det teoretisk beregnede pakkede porttal fratrækkes det faktisk pakkede porttal. Differencetallet omregnes herefter til en pointværdi ved at gange differencetallet med den beregnede pointværdi pr. port. ("Normer, satser og pointsystem")
- Den beregnede pointværdi ganges herefter med betalingsfaktoren pr. point. ("Normer, satser og pointsystem")

Den fremkomne værdi er periodens resultat i kr. pr. time.

Resultatfaktor = Kvalitet (Q)

- Q-tillægget er et tillæg, der ydes pr. time.
- Parametre til vurdering:
 - 1: Buler.
 - 2: Ridser.
 - 3: Montage.
 - 4: Finish – generel overfladevurdering. (snavs, spåner etc.)
 - 5:
 - 6:
- Der udvælges 2 (eller flere) parametre, som anvendes i en given periode – kan efterfølgende udskiftes med andre.
- Der udføres periodisk (14 dage) et antal kontroller af porttyper, vægtet i forhold til andele i %.
- Der gives 0, 3 eller 5 point pr. port
Maximalt kan opnås 50 point pr. kontrolperiode.
Findes 1 fejl pr. port, som kræver kassation af komponent / element, kan der ikke udløses point for produktet.
- Kontrollen foretages af kvalitetsafdelingen.
Kontrollen foretages umiddelbart før pakning, dog vil der også foretages kvalitetskontrol på emballerede produkter.
Ved kontrol, som vedrører kvalitets-tillægget, vil der altid være deltagelse af en produktionsmedarbejder.

Normer, satser og pointsystem

1. Forhandlet "Nul-punkt" (Normtal):
x,xx time pr. port.
2. Forhandlet betalingsfaktor:
x,xx kr. pr. point.

Satserne i punkt 1 & 2 forhandles via de lokale lønforhandlinger.

3. Pointsystem:

Procentfordelingen af de tre kategorier er uddraget af det historiske materiale.

Gennemsnitlige point pr. port: **1,510**

4. Q-system:

Forhandlet betaling pr. point:
x,xx kr. pr. Q-point.

Maximalt Q-tillæg kan derfor blive: xx,xx kr. pr. time.

Betalingssatsen forhandles via de lokale lønforhandlinger.



Eksempel C

Resultatlønsordning baseret på produktivitet og rentabilitet for hele virksomheden

Principper

Resultatlønnen for den enkelte medarbejder er afhængig af:

- alle afdelingers opnåede resultater pr. måned
- plus**
- virksomhedens økonomiske overskud pr. måned

Fremgangsmåde

- 1 Hver afdeling opstiller mål for produktivtetsudviklingen som forbedrer virksomhedens økonomi
- 2 De enkelte afdelingers andel af resultatet vægtes i forhold til hinanden
- 3 Virksomhedens overskud opgøres i forhold til det ønskede overskud
- 4 Resultatløn for hver medarbejder opgøres

Ad 1. produktivetsmål¹

For hver afdeling opstilles en række kriterier, der har relation til produktiviteten:

Produktionsafdelingen:

- antal producerede enheder
- kvalitet
- spild
- leveringstid

Salgsafdelingen:

- faktisk salg / budgetteret salg
- faktisk salgspris / kalkuleret salgspris
- faktiske omkostninger / budgetterede omkostninger

Økonomi/stab:

- leveringstid på månedsrapporter
- gennemsnitlig kredittid
- faktiske omkostninger / budgetterede omkostninger

Produktudvikling:

- opnået dækningsbidrag / budgetteret dækningsbidrag
- nye patenter / forventede antal patenter
- faktiske omkostninger / budgetterede omkostninger
- projekter til tiden / afsluttede projekter

¹ For hver afdeling opstilles et skema til beregning af point – ligesom i eksempel A.

1. Samlet produktivetsresultat for hele virksomheden

Afdeling	Vægt pct.	Resultat ¹	Point (vægt x resultat)
Produktion	40	600	240
Salg	20	650	130
Økonomi / stab	10	500	50
Produktudvikling	30	400	120
I alt			540

2. Økonomisk resultat

Overskud	1,8 mill. kr.
Krævet overskud før udbetaling af resultatløn	1,4 mill. kr.
Beregningsgrundlag for resultatløn	400.000 kr.
Maksimal resultatandel til medarbejderne: 35 pct.	140.000 kr.

3. Resultatløn pr. medarbejder

Resultatløn i alt: 140.000 kr. x	$\frac{540 - 300 \text{ (norm)}}{700 \text{ (gevinstmulighed)}}$	= 48.000
Resultatløn pr. medarbejder:	$\frac{48.000}{32 \text{ personer}}$	= 1.500 kr.

¹ 300 point er norm. Der kan maksimalt opnås 1000 point pr. afdeling, det vil sige at gevinstmuligheden er 700 point.

Eksempel D

Overskudsdelingsordning

Eksempel på lokalaftale

Denne ordning er et tilbud til selskabets medarbejdere og er givet fra selskabets side uafhængigt af indgåede overenskomster. Ordningen er i princippet godkendt af generalforsamlingen, som har overladt det til bestyrelse og direktion at sætte retningslinjer for iværksættelse, ophør, indhold og fortolkning.

§ 1

Formålet med overskudsdelingsordningen er at motivere medarbejderne til at medvirke til selskabets fortsatte drift gennem forstærket samarbejde og effektivitet.

§ 2

Ved overskud, defineret nedenfor, udbetales en del af dette til medarbejderne efter de nedenfor givne retningslinjer.

§ 3

BONUS/OVERSKUDSDELINGSORDNINGEN omfatter alle ansatte, som har seks måneders anciennitet i virksomheden. Fuld bonus opnås efter 18 måneders ansættelse.

For nedenstående medarbejdergrupper gælder følgende:

- Ungarbejdere under 18 år uanset funktion og/eller ansættelsesstatus får 30 pct. af fuld bonus
- Medarbejdere ansat på deltid – opgjort over hele regnskabsåret får bonus i forhold til de optjente timer
- Medarbejdere ansat med helt eller delvis offentligt tilskud eller ansat under nogen form for revalidering får bonus i forhold til virksomhedens lønudgift målt over hele året
- Medarbejdere som fratræder i løbet af regnskabsåret er berettiget til bonus forholdsmæssigt for regnskabsåret

§ 4

Udbetaling finder sted umiddelbart efter selskabets ordinære generalforsamling.

§ 5

Grundlaget for beregningen af bonus er selskabets reviderede årsregnskab, der aflægges i henhold til årsregnskabsloven.

§ 6

Bonus fremkommer efter følgende:

- Bonus udgør samlet X pct. af årets resultat, beregnet således
 - Overskud før rente og skat og før finansielle dispositioner
 - Reduceret med en forrentning af egenkapitalen
 - Samt reguleret for ekstraordinære poster
- Forrentning af egenkapitalen udgør yy pct. og beregnes af egenkapitalen, primo regnskabsåret
- Regulering for ekstraordinære poster besluttet af bestyrelsen

Bonus udlobes derefter forholdsmæssigt til hver enkelt bonusberettiget medarbejder.

§ 7

Fortolkning af bonusordningen foretages af selskabets bestyrelse og direktion.

§ 8

Ordningen er etårig og kan bortfalde med to måneders varsel til udgangen af en måned, forud for regnskabsårets begyndelse.

§ 9

Selskabet forpligter sig til kvartårligt at informere medarbejderne med henblik på, om indtjeningen forventes at resultere i udløsning af bonus.

Nyby, den xx. måned 201y
For virksomheden



Eksempel E

Omkostningsreduktion

Disse enkle modeller kan bruges i alle brancher, både store og små virksomheder.

Virksomhedens behov er her at få omkostningerne reduceret. Virksomheden og medarbejderne deler gevinsten ligeligt.

Eksempel 1

Reduktion af omkostningerne	
Salg	240.000 kr.
Anslåede omkostninger	85.000 kr.
Aktuelle omkostninger	70.000 kr.
Bonuspulje	15.000 kr.
	(85.000-70.000)
Virksomhedens andel 50 pct.	7.500 kr.
Medarbejdernes andel 50 pct.	7.500 kr.

Eksempel 2

Reduktion af omkostninger til el, vand og varme			
(Kr.)	Budget	Realiseret	Besparelse
El	5.000.000	4.800.000	200.000
Vand	1.000.000	950.000	50.000
Varme	750.000	775.000	-25.000
I alt	6.750.000	6.525.000	225.000
Virksomhedens andel 65 pct.			146.250
Medarbejdernes andel 35 pct.			78.750

Eksempel F

Forbedring i produktivitet, kvalitet og kundeservice

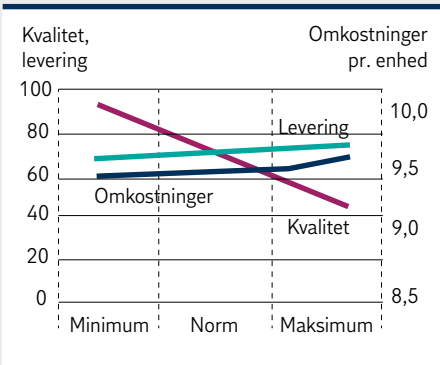
Den pågældende virksomhed har vanskeligt ved at klare sig i den prismæssige konkurrence. Virksomheden har behov for at forbedre produktiviteten, kvaliteten og kundeservice (levering). Gruppens resultater måles ud fra følgende målekriterier:

- Produktionsomkostninger
- Kvalitet
- Levering

Målekriterierne – minimum, norm og maksimum – er vist i tabellen nederst.

Som det fremgår er målet, at omkostningerne pr. enhed reduceres, og at såvel kvalitet som leveringsoverholdelse forbedres.

- Opnåelse af målene på minimumsniveau for alle tre kriterier udløser en bonus på 1 pct. af lønnen.
- Opnåelse af målene på normniveauet for alle tre kriterier udløser en bonus på 2,5 pct. af lønnen.



- Opnåelse af målene på maksimumsniveau for alle tre kriterier udløser en bonus på 5 pct. af lønnen.
- Opnåelse af omkostninger/enhed på minimum, kvalitet på norm og leveringsoverholdelse på maksimum, udløser en bonus på 2,84 pct. af lønnen (0,34 pct. + 0,83 pct. + 1,67 pct.)

Resultatlønsordningen:

Målekriterier	Minimum		Norm		Maksimum	
	Resultat	Bonus	Resultat	Bonus	Resultat	Bonus
Omkostninger pr. enhed	10,25 kr.	0,34 pct.	9,80 kr.	0,83 pct.	9,20 kr.	1,66 pct.
Kvalitet	79 pct.	0,33 pct.	85 pct.	0,83 pct.	95 pct.	1,67 pct.
Leveringsoverholdelse	90 pct.	0,33 pct.	94 pct.	0,84 pct.	97 pct.	1,67 pct.
Bonus		1,00 pct.		2,50 pct.		5,00 pct.

Eksempel G

Målopfyldelse

Princippet i målopfyldelse er, at: Hvis gruppen når de fastsatte mål, får de mere i løn. Alle beregninger er gjort på forhånd og bygget ind i ordningen.

Målopfyldelse giver mulighed for direkte at integrere løn med forretningsplanerne. Mål, der allerede eksisterer i forretningsplanerne, kan igennem målopfyldelse danne basis for en variabel belønning.

I nedenstående tabel er vist, hvilke mål der skal nås, før der udbetales resultatløn, og hvor meget resultatlønnen er.

Resultatlønnen udbetales efter godkendt regnskab for året.

Forretningsmæssige mål	Resultatløn pr. medarbejder
Kunderekklamationer under 1 pct.	1200 kr.
200 nye kunder i indeværende år	800 kr.
Markedsandel på 65 pct.	500 kr.
Fravær på under 2,5 pct. pr. måned	500 kr.
Produktivitet – 50 enheder pr. time (kun timelønnede medarbejdere)	5 kr. pr. time



Eksempel H

Resultatløn for sælgere

KOPI A/S sælger blanketter og udfører kopi-service for liberale erhverv (advokatfirmaer, revisorfirmaer etc.). Virksomheden har adskillige sælgere og hver har deres salgsområde. I den senere tid er virksomhedens overskud år for år blevet mindre. Samtidig har virksomheden fastholdt sit belønningssystem. Belønnin-gen afhænger af sælgerens omsætning, og na-turligvis sælger sælgerne de produkter, som de lettest kan afhænde. Disse produkter har ikke den højeste overskudsgrad. De øvrige produk-ter har derimod en meget høj overskudsgrad.

Ledergruppen analyserer situationen og frem-kommer med følgende forslag til et nyt beløn-ningsystem for deres sælgere:

- 1 I den strategiske salgsplan fastlægges den fremtidige salgsstørrelse, overskud og an-dre betydningsfulde salgsmål. Nye forret-ningsområder eller nye produktmål fast-sættes ligeledes
- 2 Minimum- og muligt maksimummål for salget fastsættes
- 3 Den faste personlige løn baseres individu-elt på sælgerens marked og sælgerens fær-digheder
- 4 Normgrundlaget for salget fastsættes på baggrund af undersøgelser samt virk-somhedens muligheder for at belønne og omkostningerne ved salget. Minimum og maksimum af belønningen bestemmes på basis af det totale minimum- og mak-simumoverskud, vækst i salget, nye salgs-områder og andre mål
- 5 Virksomheden udarbejder en glidende skala af mål til individuel belønning, fra lavest estimerede salg og mål til højest mulige salg og belønning
- 6 Belønningssystemet evalueres løbende og kommunikeres ud til sælgerne

Eksempel:

- A. Det forventede maksimummål er 12 nye kunder og et overskud på kr. 500.000 ba-seret på et salg på kr. 5.000.000
- B. Minimumssalget er 6 nye kunder og et overskud på kr. 200.000
- C. Der er fire sælgere, hvis gennemsnitlige faste løn er kr. 300.000 pr. person pr. år
- D. Ved et overskud på kr. 500.000 før bo-nus vil KOPI A/S udbetale kr. 120.000 i belønning. Der vil ikke blive udbetalt en bonus, hvis minimumsmålene ikke nås. Opnås minimumsmålene vil der blive ud-betalt en bonus på i alt kr. 30.000
- E Salgs gruppernes årlige mål er:

Overskud	Gruppebonus
100.000	0
200.000	30.000
300.000	60.000
400.000	90.000
500.000	120.000

Lønpolitik for sælgere

KOPI A/S' filosofi er at udstyre sælgerne med en total kompensationspakke, som er blandt de bedste på markedet. Virksomheden tror, at ønsket om at være de ledende inden for denne branchen bedst opfyldes igennem højt moti-verede og uddannede salgsmedarbejdere.

For at opnå dette vil KOPI A/S betale den per-sonlige individuelle løn, personalegoder og belønninger, der muliggør, at sælgerne kan øge deres totale kompensationspakke væsent-ligt.

Salgsmaal:

- Mere profitable ordrer
- Større omsætning blandt eksisterende kunder
- Nye kunder
- Større markedsandel
- Øget dækningsgrad

Sælgernes lønpakke er opbygget omkring:

- Fast løn
- Bonus
- Personalegoder
- Specielle belønninger

Den faste individuelle løn er tiltænkt at sikre en stabil indkomst og til at afspejle sælgernes individuelle erfaringer og kompetencer inden for deres salgsområde.

Sælgernes præstationer vil blive vurderet år-ligt baseret på:

- Antal ordrer
- Kundeservice
- Problemløsning
- Kommunikation
- Samarbejde

Lønstigning vil blive bestemt på grundlag af præstationer og aktuell lønindplacering.

Bilag 2

Lønssystem for servicemontører – individuelt

Resultatlønnen er forhandlet til max. **30,-kr/time**
Resultatløn individuel del. Resultatlønnen beregnes pr. kvartal.
Formålet med denne resultatlønsaftale er at følge virksomhedens mission og vision.

Der er derfor opstillet følgende målbare faktorer:

- 1. forøget produktivitet og udnyttelse af ressourcerne
- 2. fortsat høj og forbedret kvalitet
- 3. godt samarbejde
- 4. omkostninger
- 5. kunde- og servicebevidsthed

Disse faktorer er vægtet som følger:

Ad 1.	30 %	max. 9,-kr
Ad 2.	20 %	max. 6,-kr
Ad 3.	20 %	max. 6,-kr
Ad 4.	20 %	max. 6,-kr
Ad 5.	10 %	max. 3,-kr

Medarbejderne er ansat til at udføre servicearbejde og starter arbejdsdagen hjemmefra.
Medarbejderen er udstyret med

- Servicebil, bestykket med relevant værktøj og reservedele
- PDA og mobiltelefon
- Nødvendig uddannelse

Ad 1. Produktiviteten måles efter følgende formel:

Antal serviceopgaver målt i normtid / forbrugt tid

- Hvor arbejdsopgaverne er antallet af afsluttede opgaver i lønperioden
- Hvor normtiderne for de enkelte opgaver er kendt og fremgår af bilag x
- Hvor den forbrugte tid er det totale antal arbejdstimer, der er udbetalt løn for

Normtid	Forbrugt tid	Produktivitet	100 pct.	105 pct.	110 pct.	115 pct.	120 pct.	125 pct.
			0 kr.	2,00 kr.	4,00 kr.	6,00 kr.	8,00 kr.	9,00 kr.

*) Produktivitet = ((normtid – forbrugt tid)*100/normtid) i %

Ad 2. Kvaliteten måles på antallet af reklamationer i perioden

- Ingen reklamationer er lig 100 % bonus 6,-kr
- En og to reklamationer giver 50 % bonus 3,-kr
- Tre og flere reklamationer giver ingen bonus 0,-kr

Ad 3. Samarbejdet måles efter, hvor mange tilbud om assistance og/eller kontakter om hjælp til kolleger, der er givet i perioden. Der skal findes en skudsikker metode for registrering af assistancerne.

Målet er, at montøren, i stedet for at køre hjem efter sidste planlagte opgave, og hvis der er uudenyttet arbejdstid tilbage, tilbyder sin assistance til en kollega eller til virksomhedens medarbejder, der styrer medarbejderplanlægningen, eller løser en opgave, som montøren selv har solgt. Resultatlønnen beregnes ud fra nedenstående:

- 1-3 assistancer giver 25 % af max 1,50 kr
- 4-10 assistancer giver 50 % af max 3,00 kr
- 11-16 assistancer giver 75 % af max 4,50 kr
- 17-> assistancer giver 100 % af max 6,00 kr

Ad 4. Resultatlon for omkostninger måles på brændstofforbrug pr. km, vtk.omk. ved genanskaffelser, skader på bil, mobiltelefonomk.

Tabel for udregning af omkostninger for medarbejderen				
Brændstofforbrug	10-12 km/l	12-14 km/l	14-16 km/l	>16 km/l
	25 pct.	50 pct.	75 pct.	100 pct.
Værktøjsomkostninger	< 2.000 kr./år	2-3.000 kr./år	3-4.000 kr./år	>4.000 kr./år
	100 pct.	75 pct.	50 pct.	25 pct.
Antal skader	0 år	1 år	2 år	>2 år
	100 pct.	66 pct.	33 pct.	0 pct.
Mobiltlf.omkostninger	0-2.000 kr./år	2-3.000 kr./år	3-4.000 kr./år	>4.000 kr./år
	100 pct.	66 pct.	33 pct.	0 pct.



CO-industri
Vester Søgade 12,
1790 København V
Tlf. 3363 8000
co-industri.dk



Dansk Industri
1787 København V
Tlf. 3377 3377
di.dk

