

PlusLøn

Funktionærer

Metodevejledning
til lønsystemer

PlusLøn

Funktionærer

Metodevejledning
til lønsystemer

Forord

Under overskriften PlusLøn har DI og CO-industri i fællesskab udarbejdet metodevejledninger til lønsystemer for timelønnede og funktionærer omfattet af vores to overenskomster. Denne metodevejledning er for funktionærer.

PlusLøn er fremtidens lønsystem fordi:

- PlusLøn understøtter udvikling og fremskridt til gavn for ejere, ledelse og medarbejdere.
- PlusLøn anlægger en helhedsbetragtning.
- PlusLøn lægger op til et positivt samarbejde.

Denne PlusLøn pjece er en opdateret udgave, hvor de nyeste tiltag er beskrevet.

Udviklingen på virksomhederne viser, at de traditionelle skel mellem funktionærer og timelønnede nedbrydes. PlusLøn bygger derfor på de samme overordnede principper og de samme grundelementer for såvel timelønnede som funktionærer.

PlusLøn er ikke et system – men en inspirationskilde for virksomhedens egne lønsystemer og en bred vifte af muligheder, som den enkelte virksomhed kan anvende efter behov.

December 2009

Hans Skov Christensen
Adm. direktør
DI

Thorkild E. Jensen
Formand
CO-industri

© Udgivet af CO-industri og DI

Redaktion:
Claus Krogh Hansen, CO-industri
Dion Danakilde, DI
Søren Johannessen, DI
Nils Kaasing, DI

Foto: Hans Søndergård

Tryk: Kailow Graphic

ISBN: 978-87-7353-827-2
CO-Meddelelsesnr. 2009/110

2000.12.09



Indhold

Indledning og sammenfatning	7
Løn og motivation	11
Lønnens sammensætning	17
Basisløn	27
Kvalifikationsløn	31
Funktionsløn	45
Resultatløn	53
Udviklingsproces	63
Løntermometer	73
Hvordan kommer du videre herfra?	75



Indledning og sammenfatning

Formålet med denne vejledning er at anvise og beskrive metoder til at opbygge lønsystemer for medarbejdere omfattet af Industriens Funktionæroverenskomst. I mange virksomheder vil det være hensigtsmæssigt at udvikle et lønsystem, som omfatter alle funktionærer – eller måske alle ansatte i virksomheden. Principperne i PlusLøn kan bruges som inspiration til at opbygge et lønsystem, der omfatter både timelønnede og funktionærer.

Det er i dag alene ledelsen og medarbejderne på den enkelte virksomhed, der har ansvaret for lønfastsættelsen. Der er overordnet tre mål for virksomhedens fastsættelse af løn og som PlusLøn kan medvirke til:

- Bidrage til at forbedre virksomhedens resultater og konkurrenceevne.
- Skabe bedre arbejdspladser, tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.
- Øge medarbejdernes motivation og kreativitet.

Brugen af systematiske lønsystemer kan desuden være med til at:

- Synliggøre organiseringen af arbejdet.
- Forebygge og undgå, at der opstår problemer med ulige løn.

Først og fremmest er det vigtigt, at lønsystemerne er tilpasset den enkelte virksomheds forudsætninger og forretningsmæssige mål. Lønfastsættelsen er en af virksomhedens konkurrenceparametre. Vejledningen beskriver, hvordan virksomheden med PlusLøn kan udvikle og etablere sine egne lønsystemer.

Det er vigtigt, at lønsystemerne bidrager til at styrke virksomhedens personalepolitik. Det rigtige lønsystem kan være med til at

fremme personalepolitikens mål om at motivere medarbejderne til fortsat udvikling i virksomheden.

PlusLøn spiller fuldt sammen med personalepolitikken, når virksomheden ser løn i sammenhæng med personalegoder, afvejningen mellem arbejdsliv og familieliv, jobbets indhold, kulturen på virksomheden, karrieremuligheder mm. På den måde tilbyder virksomheden det, som medarbejderne værdsætter – og alle medarbejdere værdsætter sjældent helt det samme. Der er ofte forskel på, hvad f.eks. mænd og kvinder eller unge og seniorer værdsætter mest.

PlusLøn begrænser sig til lønfastsættelsen, men det er værd at have i tankerne, at løn- og personalepolitikken skal understøtte de samme overordnede mål. Virksomhedernes succes afhænger i stigende grad af medarbejdernes viden og kunnen.

Vejledningen henvender sig især til virksomhedens ledelse og tilidsrepræsentanter. Det er organisationernes håb, at vejledningen kan skabe et grundlag for en udvikling til gavn for både virksomhed og medarbejdere. Organisationerne yder gerne bistand i forbindelse med udvikling og etablering af nye lønsystemer med PlusLøn.

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.

Løntermometer

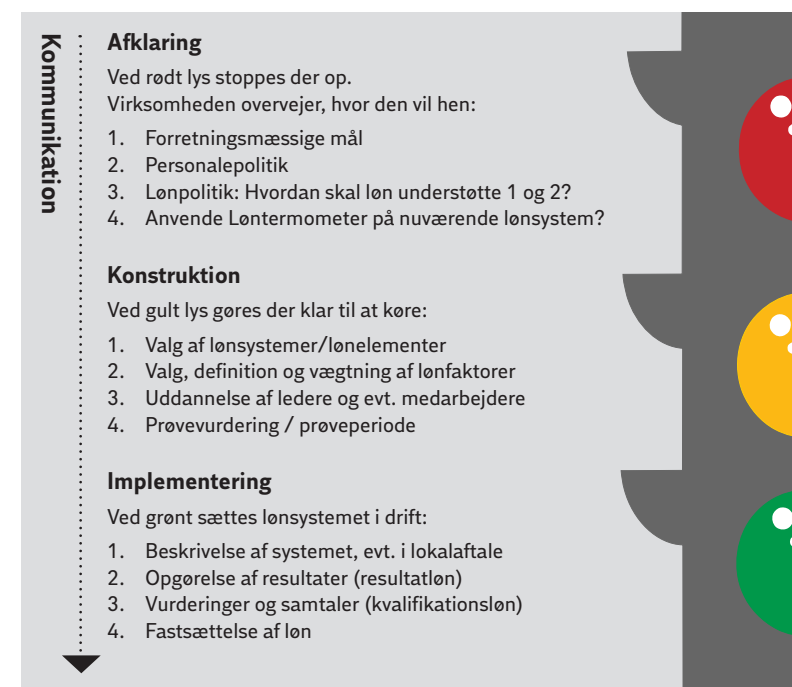
Kortlægger årsagerne til lønsystemets succes eller mangel på samme. Sammenligner lønsystemer i mange virksomheder og giver den nødvendige viden til at tilpasse lønsystemet i tide.

Regelgrundlaget for denne metodevejledning er Industriens Funktionæroverenskomst, og et lokalt lønsystem må ikke stride mod de relevante bestemmelser i overenskomsten.

Metodevejledningen introducerer begrebet PlusLøn og sætter PlusLøn i lyset af udviklingstendenserne globalt såvel som i dansk industri. Reglerne i overenskomsten og lokalaftaler behandles, og der gives vejledning i, hvordan løn kan motivere eller demotivere medarbejdere. De mulige lønelementer i PlusLøn præsenteres, og der gives anvisninger på, hvordan valget mellem lønelementerne træffes. Lønelementerne basis-, kvalifikations-, funktions- og resultatløn beskrives individuelt med fordele, ulemper og anbefalinger.

Udvikling af et lønsystem med faseinddeling, fra afklaring til implementering, beskrives detaljeret med en opfordring til at gøre brug af det nye Løntermometer til afdækning af temperaturen på virksomhedens nuværende lønsystem.

Udvikling af et lønsystem med PlusLøn





Løn og motivation

Udnyt at løn er en stærk motivationsfaktor

En virksomhed, der udvikler et nyt lønsystem med PlusLøn, sætter også en forandringsproces i gang. Med et godt lønsystem og en god proces udvikler virksomheden også produktivitet, samarbejde og dynamik.

Dette afsnit drøfter motivation i relation til lønsystemet og udviklingsprocessen. Selve udviklingsprocessen beskrives fra side 63 og frem.

Motivation og lønsystemer

Hvis løn skal motivere, er det væsentligt, at principperne og retningslinjerne for lønfastsættelsen er alment anerkendt. Et godt lønsystem bygger på:

- **Struktur.** Overblik over arbejdsfunktionerne i virksomheden.
- **Systematik.** Lønnen fastsættes på en systematisk og ensartet måde.
- **Gennemskuelighed.** Alle ved, hvad de forskellige lønbegreber dækker over, og hvordan de praktiseres.
- **Accept og tillid.** Lønsystemet udvikles i samarbejde, og ledelsen håndterer lønsystemet efter dets hensigt.

En god, individuel lønfastsættelse bygger på at gøre hver medarbejder synlig: Hvad personen gør, hvordan personen gør det, og hvilket resultat personen opnår.

Lønnens rolle som motivationsfaktor varierer med måden, hvorpå virksomheden fastsætter løn. Løn motiverer, når medarbejderne direkte kan påvirke den gennem relevante kvalifikationer, egen indsats og/eller resultater i samarbejde. Løn kan motivere til store in-

dividuelle præstationer, stærkt samarbejde i en gruppe eller en generel korpsånd i hele virksomheden.

Det samlede lønniveau i forhold til kolleger og andre, medarbejderne normalt sammenligner sig med, har også en virkning på motivationen.

Løn motiverer, men løn skal samtidig indarbejdes i en sammenhæng. Har en medarbejder en "rimelig" løn, kan andre faktorer end løn i høj grad motivere den enkelte.

Skab sammenhæng mellem løn og indsats

Lønforskelle på virksomheden kan motivere medarbejderne til at gøre en ekstra indsats for at kravle op ad lønstigen. De højeste lønninger kan på den måde være med til at skabe motivation, ikke kun for dem, der får lønningerne, men i hele organisationen.

Denne sammenhæng kræver dog, at medarbejderne faktisk har mulighed for lønavancement, samt at det er tydeligt, hvad der skal til for at opnå en højere løn. Individuel aflønning efter kendte principper kan derfor have en meget positiv indvirkning på medarbejdernes motivation.

Omvendt kan lønforskelle, hvis de er vilkårlige eller ubegrundede, demotivere den enkelte. Desuden kan det skabe uoverensstemmelser indbyrdes mellem medarbejderne samt mellem lederne og medarbejderne.

Det drejer sig altså ikke blot om at have en lønspredning – men at have den rigtige lønspredning.

Accept af lønforskelle blandt medarbejderne er en vigtig forudsætning for et lønsystem. Grundlaget for at opnå det er åbenhed om principperne for, hvordan løn fastsættes.

Med dette grundlag er lønspredning ikke i vejen for et godt samarbejde på virksomheden. Det er her vigtigt, at lønfastsættelsen spiller sammen med personalepolitikken for at skabe den rette afvejning af samarbejde og selvstændighed.

Skab en forandringskultur omkring dit lønsystem

Initiativet til at drøfte, om virksomheden skal have et nyt lønsystem, kan komme fra såvel ledelsen som medarbejderne. Den første drøftelse bør afdække, om eventuel modstand mod at udvikle et nyt lønsystem skyldes manglende information eller misforståelser.

Uanset hvor initiativet kommer fra, vil lønsystemet virke bedst, hvis det udvikles gennem dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det skyldes ikke mindst, at udviklingsprocessen er en forandringsproces.

Modstand mod forandringer

Når et nyt lønsystem indføres, vil medarbejderne typisk spørge sig selv: Hvad betyder det for mig og for min hverdag?

Nogle medarbejdere – og ledere – trives bedst med stabilitet og forudsigelighed og kan derfor reagere med modstand, der bunder i utryghed. De er ofte utrygge, fordi de mangler indsigt i baggrunden for forandringerne. Derfor er det meget vigtigt, at der sker en løbende kommunikation til alle medarbejdere – både i tiden, hvor virksomheden udvikler lønsystemet, og når lønsystemet "kører".

Andre medarbejdere ser nye tiltag som velkomne udfordringer. De er ofte fra starten mere positive over for selve forandringen. Deres eventuelle skepsis går mere på det indholdsmæssige – konsekvenserne efter indførelsen.

Mennesker yder ofte modstand mod forandring. Til gengæld er det også svært at modsætte sig en forandring, hvis medarbejderne selv har bidraget i beslutningsprocessen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne er med til at udvikle lønsystemet.

Ubegrundet modstand og misforståelser skal virksomheden forsøge at modvirke fra første færd. Gennem deltagelse i lønsystemudvalget, åbenhed og information til alle kan virksomheden imødegå en stor del af modstanden. Formen vil bl.a. afhænge af, hvilke samarbejdsformer virksomheden normalt anvender.

De synspunkter og den kritik, som kommer frem under arbejdet med udvikling af et nyt lønsystem, skal virksomheden tage alvorligt. Det er nødvendigt at diskutere og forsøge at finde holdbare løsninger i fællesskab.



Hvis der opstår modstand sent i udviklingsprocessen, når resultatet begynder at tage form, kan det være for sent at løse problemet gennem aktiv medvirken. Derfor bør medarbejderne "på banen" fra starten.

Vurderinger kræver grundige forberedelser

Et nyt grundlag for lønfastsættelse vil som regel altid indebære, at nogle medarbejdere vil blive vurderet anderledes end tidligere.

Et vigtigt middel til at afstemme forventningerne hos den enkelte medarbejder er, at lederen og medarbejderen drøfter situationen på forhånd. En velbegrunder argumentation for, hvorfor medarbejderens kvalifikationer og indsats er vurderet som de er, har stor betydning for medarbejderens indstilling.

Især de medarbejdere, der er blevet vurderet lavere i forhold til tidligere – eller lavere end de havde forventet – kan blive skuffede og vrede, på trods af at lønnen bliver den samme. De skal ikke stå alene, men bør i detaljer have forklaret, hvorfor og hvordan vurderingerne er fremkommet.

Men det er vigtigt, at ledelsen og de medarbejdere, der har været med til at udvikle lønsystemet, har vilje til at fastholde de resultater, de nye principper for lønfastsættelsen frembringer.

Lederne og medarbejderne skal være godt forberedte til processen

Et nyt lønsystem indebærer, at lederne skal være klædt på til at kunne varetage nye opgaver. Der kan være behov for øget kendskab til lønforhandling, lønstatistikker eller behov for generel lederudvikling. Især kan det være svært at skulle føre en åben dialog med medarbejderne om mål, opgaver og forventninger og orientere dem om deres nye løn. Derfor kan det være relevant at uddanne lederne til at klare disse nye opgaver.

En leder, der skal fastsætte sine medarbejders løn, må melde sine ønsker og krav klart ud til medarbejderne. Det stiller store krav til lederne om at skabe en synlig sammenhæng mellem på den ene side løn og på den anden side krav til indsats og resultater. Det er vigtigt, i forbindelse med jobsamtalen, at lederen roser og anerkender medarbejdernes indsats samt kommer med konstruktiv kritik, hvor det er nødvendigt.

De medarbejdere, der skal medvirke til at udvikle lønsystemet, kan også have behov for uddannelse i brugen af lønsystemet. Øvrige medarbejdere kan have brug for træning i at deltage konstruktivt i en samtale med lederen.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Har ledelsen vilje til forandring? Vil den insistere på forandring – og vil den afsætte tid og ressourcer?
2. Har medarbejderne vilje til forandring, og hvordan er deres holdninger til samarbejde, løn og lønforskelle?
3. Hvordan sikres en effektiv kommunikation under og efter udviklingen af lønsystemet?



Lønnens sammensætning

Hvilke lønelementer indgår i PlusLøn?

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.

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.

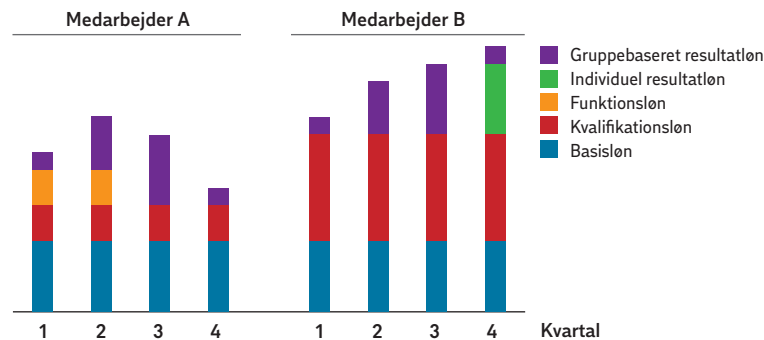
Basisløn

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

Lønelementerne kan kombineres efter behov. Der er ikke tale om, at virksomheden nødvendigvis skal anvende alle elementer. Basisløn og kvalifikationsløn er i modsætning til funktionsløn og resultatløn, en del af den faste personlige løn.

I de fleste situationer er det en fordel at basere lønsystemet på en inddeling af virksomhedens job i en række jobtrin. Virksomheden kan eksempelvis operere med forskellige basislønninger for forskellige jobtrin.

Eksempel på lønelementernes udvikling over tid



Figuren illustrerer lønelementernes udvikling over tid for to forskellige medarbejdere.

Basisløn og kvalifikationsløn fastsættes en gang årligt. Basisløn og kvalifikationsløn er dermed konstant igennem alle fire kvartaler. Medarbejderne A og B har samme basisløn, men B har højere kvalifikationsløn end A.

I de første to kvartaler modtager medarbejder A desuden funktionsløn, som falder bort, når A ikke længere udfører den særlige arbejdsopgave.

Medarbejder A og B er omfattet af samme gruppebaserede resultatløn, som virksomheden opgør kvartalsvist og udbetaler med samme kronebeløb til alle i gruppen. Resultatlønnen er altså ens for A og B, men varierer fra kvartal til kvartal.

Endelig modtager medarbejder B i årets sidste kvartal en engangsbetaling for at opnå nogle individuelt fastsatte resultatmål. Medarbejder A når ikke sine mål og får ingen engangsbetaling.

Hvilke lønelementer skal jeg vælge?

Valget af lønelementer bør altid ske ud fra en vurdering af, hvilke mål for virksomheden et lønsystem skal understøtte. For eksempel er udvikling af lønspredningen gennem kvalifikationsløn bedst til at rekruttere og fastholde gode medarbejdere og til at udvikle medarbejderne personligt såvel som fagligt. Resultatløn er bedst til at påvirke produktiviteten, virksomhedens økonomi og udvikling.

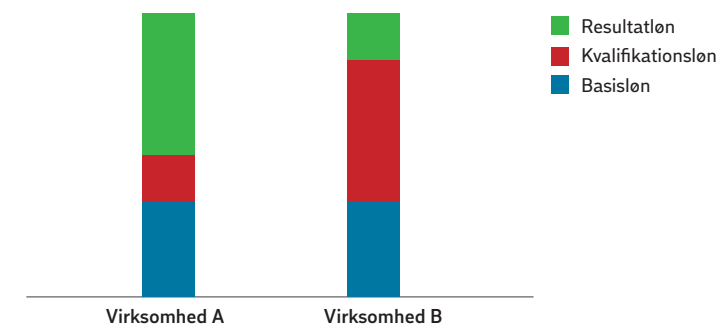
Der kan være forskellige mål i forskellige afdelinger eller områder i virksomheden og dermed også forskellige krav til lønsystemet.

I figuren nedenfor er vist to eksempler på indbyrdes fordeling af basisløn, kvalifikationsløn og resultatløn. Eksemplerne skal vise, hvordan virksomheden kan sammensætte sine lønelementer, så de understøtter forskellige mål, uden at medarbejdernes indtjeningsmuligheder eller virksomhedens lønsum ændres.

Kvalifikationslønnen i figuren er den maksimale kvalifikationsløn, en medarbejder kan opnå. Resultatlønnen er det forventede udbetalte beløb, men resultatlønnen kan blive 0 kr., hvis resultaterne udebliver.

I virksomhed A er der kun en beskeden spredning i jobbenes sværhedsgrad og medarbejdernes kvalifikationer, eller der er et ønske om en særlig lille lønspredning. Derfor er den maksimale kvalifikationsløn sat lavt. Der er til gengæld budgetteret med en stor resultatløn, fordi der er et stort behov for en resultatforbedring, og fordi medarbejderne forventes at være i stand til i høj grad at kunne påvirke resultaterne.

Eksempel på sammensætning af lønelementer



I virksomhed B er det lige omvendt. Der er måske behov for store forskelle i medarbejdernes kvalifikationer, eller der er af andre årsager et ønske om en stor lønspredning i den faste kvalifikationsløn. Medarbejderne kan ikke påvirke resultaterne særlig meget, eller det er måske meget svært at måle resultaterne. Derfor er resultatlønnen konstrueret, med henblik på en lille udbetaling herfra.

Lønstruktur

Figuren på forgående side viser sammensætningen af lønnen i de to virksomheder. Den illustrerer virksomhedernes lønramme og dermed lønspredning.



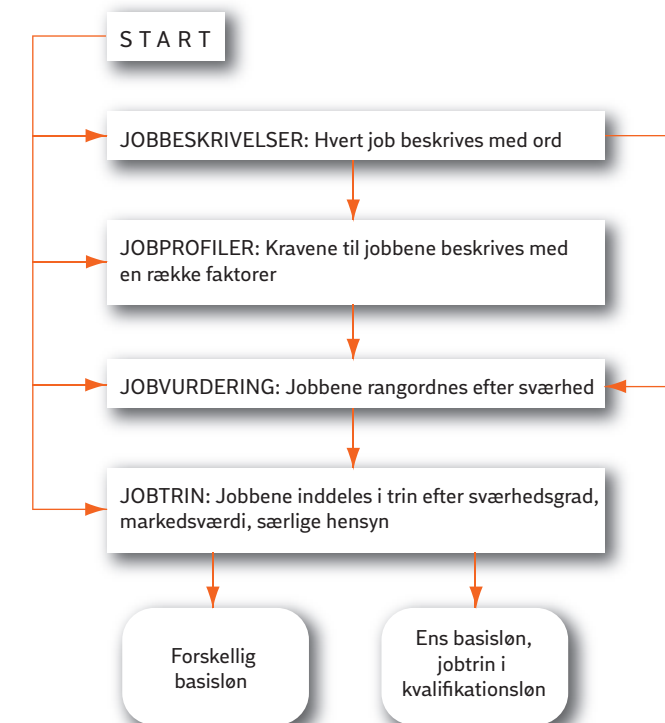
Jobtrin

Virksomheden kan gå mere eller mindre grundigt til værks, når jobbene skal inddeles i jobtrin.

Det er vigtigt, at inddelingen i jobtrin er helt uafhængig af personen, dvs. af hvilken medarbejder, der varetager jobbet. Jobtrin skal afspejle, hvad der kræves i jobbet, dvs. jobbets sværhedsgrad og kompleksitet.

Figuren herunder viser de forskellige fremgangsmåder i PlusLøn. Virksomheden kan starte fire forskellige steder i figuren afhængig af behov, ambitionsniveau og administrative ressourcer.

Forskellige veje til inddeling i jobtrin



Jobbeskrivelser

En jobbeskrivelse er en beskrivelse i ord af, hvad en medarbejder, der udfører et bestemt job, helt konkret foretager sig. Det er en god idé at udarbejde jobbeskrivelser, hvis der er uklarhed over, hvad de forskellige job indeholder.

Eksempel på jobprofil

Job nr. 17	Norm				
	1	2	3	4	5
Uddannelse			•		
Ansvar		•			
Analytiske evner			•		
Kvalitet				•	
Samarbejde			•		
Serviceholdning		•			
• = Jobbets krav					

Jobprofiler

Jobprofilerne gør beskrivelserne af jobbene mere kortfattede, men også mere systematiske og sammenlignelige. Virksomheden udarbejder en jobprofil for det enkelte job. Jobprofilen beskriver, hvilke kvalifikationskrav der er relevante i netop dette job. Tabellen herover er et eksempel på en jobprofil for et konkret, fiktivt job.

Når virksomheden opstiller jobprofilerne, skal den vælge faktorer, der understøtter virksomhedens mål, jf. også drøftelsen af kvalifikationsfaktorer, se side 31.

Jobvurdering

I en jobvurdering vurderer virksomheden sværhedsgraden af hvert enkelt job, og den rangordner jobbene efter sværhedsgrad.

Jobtrin

Efter at jobbene er rangordnet efter sværhedsgrad, kan de herefter inddeles i forskellige jobtrin. Antallet af jobtrin skal også overvejes. Jo færre jobtrin, jo større mulighed for at udvikle lønspredningen

Eksempler på inddeling i jobtrin

	Jobtrin				
	1	2	3	4	5
Lagerassistentarbejde	•	•			
Laboratorieassistentarbejde	•	•			
Bogholderassistentarbejde	•	•			
Alment kontorarbejde		•	•		
Bogholderarbejde		•	•		
Teknikerarbejde		•	•	•	
Laborantarbejde		•	•	•	
Ingeniørarbejde			•	•	
EDB-udviklingsarbejde			•	•	
Områdeledelse			•	•	
Produktionsledelse				•	•
Personaleledelse				•	•

efter andre kvalifikationsfaktorer – og jo større fleksibilitet inden for det enkelte jobtrin. Inddelingen behøver ikke alene at afhænge af jobbenes sværhedsgrad, men kan også afhænge af den aktuelle markedsværdi eller særlige virksomhedsinterne hensyn.

I tabellen er vist resultatet af en inddeling i jobtrin. De forskellige funktionærjob i virksomheden er inddelt i fem jobtrin.

Inddelingen i jobtrin afhænger meget af det konkrete indhold i jobbet på den enkelte virksomhed. De samme jobbetegnelser kan sagtens være inddelt på forskellige måder på forskellige virksomheder.

Fordele og ulemper ved forskellige metoder

Sker inddelingen i jobtrin på baggrund af en grundig og detaljeret systematik, bliver inddelingen opfattet som nøjagtig og ”retfærdig”, hvis systematikken ellers fungerer og medarbejderne har tillid til den.

Ulempen er, at det kan kræve megen administration at vedligeholde systematikken, hvis den løbende skal følge med den stadigt hur-



tigere udvikling i jobbene. Valget af metode afhænger derfor også af, hvor mange ressourcer virksomheden vil afsætte til opgaven.

I mindre virksomheder eller i virksomheder, der ønsker stor fleksibilitet i systemet, vil det være muligt at inddele i jobtrin uden at anvende jobbeskrivelser, jobprofiler eller jobvurdering. Her kan systematikken måske virke hæmmende.

Jobtrin og fastsættelse af løn

Jobtrinnene udtrykker en vurdering af jobbenes indbyrdes værdi for virksomheden. Virksomheden bør alene bruge vurderingerne som grundlag for en afbalanceret lønstruktur og ikke til at fastlægge lønnen.

I nogle tilfælde vil der med fordel kunne fastsættes forskellige basislønnings for de forskellige jobtrin. I andre tilfælde vil virksomheden vælge at have en ens basisløn og i stedet bruge jobtrinnene til at fastlægge størrelsen af kvalifikationslønnen.

PlusLøn beskriver tre forskellige modeller til at lade jobbet indgå i fastsættelse af lønnen:

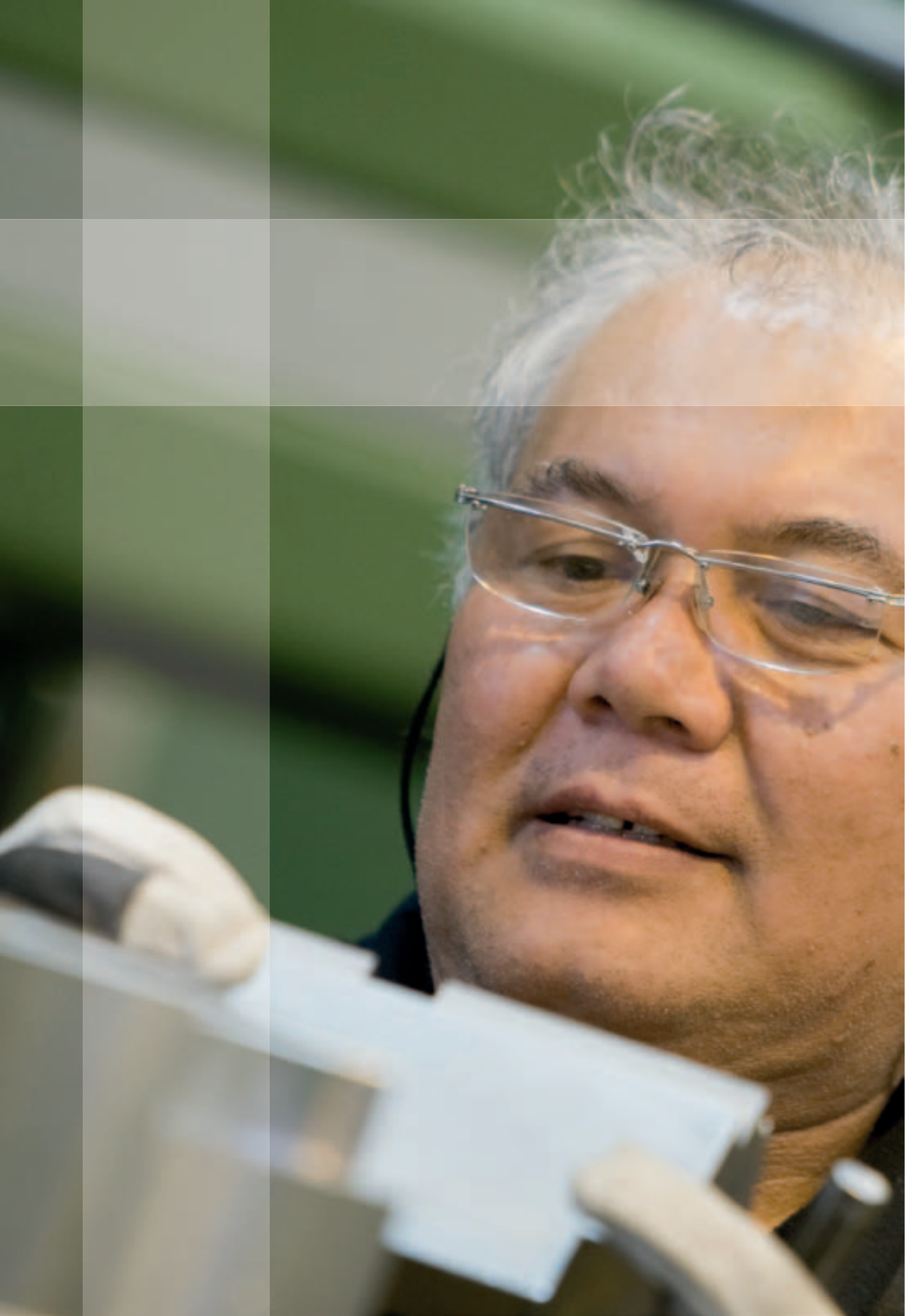
1. Forskellig basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kvalifikationsløn, som er uafhængig af jobbet.
2. Samme basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kvalifikationsløn, som afhænger af bl.a. jobtrinnet.
3. Forskellig basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kvalifikationsløn på basis af en sammenligning af jobprofil og medarbejderprofil.

De tre modeller er uddybet på side 31. Endelig kan arbejdet med at beskrive og inddele job måske identificere arbejdsopgaver, som virksomheden bedst lønner med et funktionstillæg, se side 45.

Der kan være mange fordele ved at operere med forskellige jobtrin i et lønsystem. En af fordelene er, at medarbejderne har et økonomisk incitament til at yde en god indsats, hvis det øger chancerne for senere at avancere til et højere jobtrin.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Hvor stor skal lønspredningen være?
2. Hvilke lønelementer fremmer virksomhedens mål?
3. Hvor meget skal de enkelte lønelementer fylde?
4. Inddeling i jobtrin efter hvilken metode?



Basisløn

Hvad er basisløn?

Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav inden for et nærmere defineret område. Basislønnen er som udgangspunkt ens for alle medarbejdere i området.

Basislønnen kan alt efter virksomhedens størrelse og kompleksitet være ens for alle medarbejdere i virksomheden eller variere mellem forskellige områder. Områderne er ofte fastsat efter arbejdsfunktion eller uddannelse.

Basislønnen fastsættes, så det giver mulighed for at rekruttere medarbejdere helt uden relevant erhvervserfaring.

Alene for sådanne medarbejdere er basislønnen en startløn. Nye medarbejdere med relevante erfaringer bør ved ansættelsen få en løn, som svarer til deres kvalifikationer og som dermed er højere end basislønnen.

Skab et godt udgangspunkt med ens basisløn til alle

Ens basisløn for alle i virksomheden eller inden for brede områder medfører en række fordele, herunder ikke mindst administrative lettelser. Ens basisløn forudsætter en overbygning med individuel lønfastsættelse, f.eks. et kvalifikationslønsystem. Med ens basisløn er det lettere at opbygge klare lønstrukturer og udvikle de motiveende lønelementer oven på basislønnen.

En ens basisløn signalerer desuden, at alle ansatte har samme udgangspunkt og samme muligheder i den individuelle lønfastsættelse uden skelen til f.eks. køn, uddannelse eller faglig status. Det vil normalt medvirke til at styrke sammenhold og fleksibilitet i området.

Forskellig basisløn

Når lønsystemet skal spænde vidt og omfatte mange forskellige personalegrupper og dermed en betydelig lønspredning, vil det ofte være hensigtsmæssigt at fastsætte basislønsats efter uddannelse eller jobområde, eventuelt med flere forskellige satser pr. område.

En metode til at fastsætte forskellige basislønninger kan være at inddele virksomhedens job i en række jobtrin efter sværhedsgrad, markedsværdi, særlige hensyn mm., se side 27.

Hvis basislønningerne alternativt varierer efter uddannelse, kan omverdenen og ikke mindst unge under uddannelse se, at det kan betale sig at vælge en faglig eller videregående uddannelse.

Med forskellige basislønninger kan virksomheden lettere tilpasse lønnen og dermed tiltrække og fastholde medarbejdere med en ønsket baggrund.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Skal basislønnen være ens for alle medarbejdergrupper, herunder for forskellige jobtrin?
2. Hvilke grundlæggende kvalifikationskrav skal basislønnen indeholde?
3. Hvad skal niveauet af basislønnen være?





Kvalifikationsløn

Tiltrække og fastholde gode medarbejdere

Løn for medarbejdernes kvalifikationer er med til at tiltrække, motivere, udvikle og fastholde de gode og dygtige medarbejdere, som i dag er helt afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne.

Kvalifikationsløn er et individuelt tillæg til basislønnen og en del af den personlige løn. Et kvalifikationslønsystem måler og lønner medarbejdernes kvalifikationer efter en række kvalifikationsfaktorer.

De primære fordele ved kvalifikationsløn er:

- Den enkelte medarbejder får løn efter egne kvalifikationer.
- Virksomheden lønner de kvalifikationer, som skaber højest værdi.
- Metoden til at fastsætte løn er gennemsigtig – alle kender forudsætningerne.
- Metoden til at fastsætte løn er systematisk – alle medarbejdere behandles ensartet.
- Der skabes tillid og accept.
- Der etableres en forklarlig lønspredning.
- Der er mulighed for at tiltrække og fastholde medarbejdere med bestemte kvalifikationer.
- Aflønning efter kvalifikationer kan øge tilskyndelsen til videreudvikling (f.eks. uddannelse) eller en bestemt adfærd (f.eks. fleksibilitet og samarbejde).
- Der åbnes for en dialog med medarbejderne.

Med PlusLøn er der mange måder at opbygge et kvalifikationslønsystem på. Virksomheden skal designe sit eget kvalifikationslønsystem ud fra sine egne mål og forudsætninger.

Hvad er kvalifikationer?

Kvalifikationer er den enkelte persons egenskaber eller kompetencer, som er nødvendig for at udføre et bestemt arbejde eller løse en bestemt opgave. Løn efter kvalifikationer vil derfor betyde løn efter:

- Hvad der kræves i jobbet, dvs. jobbets sværhedsgrad og kompleksitet.
- Hvordan personen udfører og varetager jobbet.

Udgangspunktet er, at både "hvad" og "hvordan" indgår i den individuelle lønfastsættelse. Hvad afhænger alene af jobbet – ikke af personen.

Kvalifikationslønsystemets opbygning

Dette afsnit beskriver tre måder at bygge kvalifikationslønsystemet op på:

1. Forskellig basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kommer kvalifikationsløn, som er uafhængig af jobbet. Samme kvalifikationsfaktorer for forskellige jobtrin.
2. Samme basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kommer kvalifikationsløn, som afhænger af bl.a. jobtrinnet. Samme kvalifikationsfaktorer for forskellige jobtrin.
3. Forskellig basisløn for forskellige jobtrin.
Dertil kommer kvalifikationsløn på basis af en sammenligning af jobprofil og medarbejderprofil.

I model 1 lønner virksomheden som hovedregel, hvad der kræves i jobbet, via basislønnen og ikke via kvalifikationslønnen. I model 2 er sværhedsgraden af jobbet lønnet via kvalifikationslønnen. For alle tre modeller gælder det, at medarbejderen bliver aflønnet via kvalifikationslønnen afhængig af, hvordan personen udfører jobbet.

Modellerne er nedenfor beskrevet i deres "rene" form. Virksomheden kan designe sin egen model som en kombination. For eksempel ved at bruge nogle generelle kvalifikationsfaktorer suppleret med et par jobspecifikke kvalifikationsfaktorer.

Valget af model afhænger af virksomhedens situation og mål, herunder hvor brede funktionærgrupper og hvor mange medarbejdere der er omfattet af systemet.

Model 1. *Forskellig basisløn for forskellige jobtrin. Dertil kommer kvalifikationsløn, som er uafhængig af jobbet. Samme kvalifikationsfaktorer for forskellige jobtrin.*

Udgangspunktet for model 1 er, at virksomheden lægger vægt på de samme typer af kvalifikationer på de forskellige jobtrin. Et eksempel kan være, at serviceholdning er vigtigt og skal belønnes generelt i virksomheden.

Lederne vurderer alle medarbejdere efter de samme kvalifikationsfaktorer og fastsætter deres løn på baggrund af disse vurderinger. Tabellen herunder viser et eksempel på, hvordan en sådan vurdering kan se ud.

Eksempel på vurderingsskema til model 1

Jobtrin 3					
Medarbejder A	Norm				
	1	2	3	4	5
Kvalitet		•			
Samarbejde			•		
Serviceholdning				•	
Samlet vurdering			•		
• = Medarbejderens kvalifikationer					

En variant af modellen er, at der er forskellige kvalifikationsfaktorer i områder med forskellig basisløn.

Model 2. *Samme basisløn for forskellige jobtrin. Dertil kommer kvalifikationsløn, som afhænger af bl.a. jobtrinnet. Samme kvalifikationsfaktorer for forskellige jobtrin.*

Udgangspunktet for model 2 er, at virksomheden lægger vægt på de samme typer af kvalifikationer i alle job inden for hele virksomheden eller inden for de områder, der afgrænser basislønningerne.

Er jobtrinnet en kvalifikationsfaktor, indgår den på lige fod med de øvrige faktorer, jf. eksempel.

Eksempel på vurderingsskema til model 2

Medarbejder A	Norm				
	1	2	3	4	5
Jobtrin			•		
Kvalitet		•			
Samarbejde			•		
Serviceholdning				•	
Samlet vurdering			•		
• = Medarbejderens kvalifikationer					

Model 3. *Forskellig basisløn for forskellige jobtrin. Dertil kommer kvalifikationsløn på basis af en sammenligning af jobprofil og medarbejderprofil.*

Udgangspunktet for model 3 er, at der er brug for forskellige typer af kvalifikationer i forskellige job. Et eksempel kan være, at medarbejdere med stor kundekontakt skal have en klar serviceholdning, mens det er mindre relevant for andre medarbejdergrupper.

Virksomheden udarbejder en jobprofil for det enkelte job, se side 22. Jobprofilen beskriver, hvilke kvalifikationsfaktorer og kvalifikationskrav der er relevante i netop dette job. Jobprofilen er helt uafhængig af personen, dvs. af hvilken medarbejder der varetager jobbet.

Lederen vurderer herefter medarbejderen efter de samme kvalifikationsfaktorer og får på den måde en medarbejderprofil. Vurderingen og den efterfølgende samtale er således grundlaget for fastsættelsen af kvalifikationstillægget.

Gennem overensstemmelsen eller forskellen mellem jobprofilen og medarbejderprofilen kan lederen skaffe sig informationer til brug for den individuelle lønfastsættelse, jf. eksempel i tabellen øverst næste side.

Eksempel på vurderingsskema til model 3

Job nr. 17

Medarbejder A	Norm				
	1	2	3	4	5
Uddannelse			J / M		
Ansvar		J / M			
Analytiske evner			J	M	
Kvalitet			M	J	
Samarbejde			J / M		
Serviceholdning		J		M	
J = Jobbets krav / M = Medarbejderens kvalifikationer					

Hvis jobprofilen ikke afspejler sig i medarbejderprofilen, har medarbejderen måske behov for udvikling af sine kvalifikationer gennem f.eks. andre arbejdsopgaver, efteruddannelse eller anden form for opkvalificering. Omvendt hvis medarbejderprofilen er "stærkere" end jobprofilen, så skal medarbejderen måske have nye udfordringer. Når de to profiler er i overensstemmelse, kan det være tegn på, at arbejdsorganisationen fungerer godt, og at medarbejderen når de ønskede resultater.

Find og fasthold den gode medarbejder

Valget af kvalifikationsfaktorer er af stor betydning for, hvor effektivt kvalifikationsløn kommer til at fungere. Det er derfor vigtigt, at kvalifikationsfaktorerne understøtter virksomhedens mål.

Antallet af relevante kvalifikationsfaktorer for den enkelte virksomhed kan være stort. Det er vigtigt ikke at vælge for mange faktorer, da den enkelte medarbejder kan miste overblikket og motivationen. Ofte er tre til fem faktorer nok til at opbygge et godt kvalifikationslønsystem.

En af problemstillingerne er, hvor meget virksomheden skal definere og systematisere faktorerne, og hvor meget den skal overlade til en egentlig ledelsesvurdering. Svaret afhænger i høj grad af virksomhedens ledelsesmæssige muligheder, og om det er muligt at få skabt den fornødne tillid og accept fra medarbejderne.

For de fleste virksomheder er det bedst med meget klare definitioner og meget klare vurderingssystemer, evt. pointsystemer.

I praksis kan der skelnes mellem følgende typer af kvalifikationer:

1. Jobrelevante
2. Fagrelevante
3. Personrelevante

Hvilke kvalifikationer kræver jobbet?

Jobrelevante kvalifikationsfaktorer måler, hvordan medarbejderen udfører den grundlæggende del af jobbet, og om personen er fleksibel i forhold til at bestride flere job.

De jobrelevante kvalifikationer kan ofte ses som nogle af de væsentligste kvalifikationer, en medarbejder skal besidde, og derved får jobbet en stor indflydelse på lønnen.

Tre eksempler på jobrelevante kvalifikationer:

- Arbejdskendskab
- Flexibilitet
- Særligt ansvar

Arbejdskendskab

Arbejdskendskab kan defineres som en medarbejders evne til at bestride et konkret job, så medarbejderen kan udføre jobbet fra start til slut.

Kendskabet til et job kan svinde med tiden, hvis en medarbejder ikke længere udfører jobbet. Der skal tages stilling til, om en sådan situation skal have konsekvens for lønnen straks, på længere sigt eller slet ikke.

En medarbejders værdi for virksomheden stiger typisk i forhold til sværhedsgraden og kompleksiteten af de job, som vedkommende kan bestride. Vurderingen heraf kan ofte hensigtsmæssigt tage udgangspunkt i en rangordning af de forskellige job i virksomheden, se side 17.

Jobbene kan inddeles i en række trin, der enten kan være udgangspunkt for forskellige basislønninger, jf. model 1 og 3. Eller som kan være en kvalifikationsfaktor i kvalifikationslønsystemet, jf. model 2.

Flexibilitet

Medarbejderens evne og vilje til at bestride flere forskellige job i virksomheden kan være en meget relevant kvalifikationsfaktor. Faktoren kaldes med rette ofte for ”flexibilitet”. Flexibilitet er i dag af stor betydning i mange virksomheder.

Særligt ansvar

Særlige arbejdsfunktioner som f.eks. et særligt ansvar eller deltagelse i et projekt kan virksomheden måske bedre lønne med funktionsløn i stedet for at lade funktionen indgå i grundlaget for basis- eller kvalifikationslønnen. Er der tale om en midlertidig funktion, er det ikke hensigtsmæssigt, at løntillægget er permanent.

Der er flere eksempler på jobrelevante faktorer, side 43.

Grundlæggende viden og erfaring

De fagrelevante kvalifikationsfaktorer omfatter de kvalifikationer, medarbejderne opnår gennem en faglig uddannelse og erfaring.

Kvalifikationerne vurderes ud fra de faglige krav, virksomheden stiller, for at en medarbejder kan bestride et givet job. Virksomheden kan i vurderingen af medarbejderen medtage supplerende, fagrelevante kvalifikationer, som medarbejderen har.

Tre eksempler på fagrelevante kvalifikationer:

- Teoretisk og praktisk uddannelse
- Relevant videre- og efteruddannelse
- Konkret erfaring

Brug af videre- og efteruddannelse som en kvalifikationsfaktor kan f.eks. være en god idé, hvis der er brug for et økonomisk incitament til, at nogle medarbejdere får lyst til at uddanne sig til at varetage nye opgaver i virksomheden.

Omvendt kan det være en dårlig idé, hvis videre- og efteruddannelse generelt er en nødvendighed for, at medarbejderne fortsat kan varetage nuværende og fremtidige arbejdsopgaver. I den situation er videre- og efteruddannelse i princippet betalt via basisløn og tillæg for jobrelevante kvalifikationer.

Der er flere eksempler på fagrelevante faktorer, side 43.

Den personlige fremtoning

Mange af de personrelevante kvalifikationer er knyttet til, hvordan medarbejderen gennem sin adfærd, personlighed og holdninger påvirker såvel sin egen som andres indsats og resultater.

Tre eksempler på personrelevante kvalifikationer:

- Kvalitet
- Samarbejde
- Serviceholdning

Samarbejde

Især for de personrelevante faktorer er det vigtigt, at faktorerne er meget klart defineret, så medarbejderne til fulde forstår, hvad virksomheden kræver, og hvad der skal til for at opnå en højere løn. Et eksempel for faktoren ”samarbejde”:

Evnen til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en smidig rationel måde, evnen til at lytte og vise respekt for andres arbejde, evnen til at håndtere modstridende interesser og evnen til at fremstå som en ”holdspiller”.

Selv om skalaen også indeholder lave niveauer bør beskrivelsen ikke være negativ, men give medarbejderen en tiltro til, at det vil være muligt at forbedre vurderingen ved en ændret indsats.

Virksomheden skal tage stilling til, om den ønsker at bruge kvalifikationsfaktorer, der søger at vurdere medarbejdernes præstationer. Virksomheden kan måske bedre belønne gode præstationer eller gode resultater i et resultatlønssystem, hvor lønnen kan variere op og ned i takt med præstationerne.



Det kan i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt at medtage medarbejderens potentiale i vurderingen.

Inden for de personrelevante kvalifikationer er der uanede muligheder for kvalifikationsfaktorer, se side 43.

Sæt vurderingen i system

Et er at udvælge og definere kvalifikationsfaktorer. Noget andet er at omsætte faktorerne til kroner og øre, og også her er der flere muligheder. Det er vigtigt, at virksomheden sikrer, at lederne vurderer medarbejderne på et ensartet grundlag. Det vil sige, at forskellige ledere lægger det samme i de enkelte kvalifikationsfaktorer.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at udarbejde et hjælpeskema til kvalifikationsvurderingen, men det er ikke nødvendigvis altid tilfældet. Et vurderingsskema letter vurderingen og sikrer i et vist omfang ensartethed og kontinuitet. Skemaet kan hjælpe lederen til at fastsætte kvalifikationslønnen.

Tabellen på næste side viser et eksempel på et vurderingsskema, hvor lønssystemet er bygget op som i model 2. Alle kvalifikationsfaktorer er for enkelheds skyld gradbøjet efter samme skala. Sådan behøver det ikke være i praksis. Desuden er faktorerne blot nævnt ved navn. I praksis er det en fordel, hvis også definitionerne fremgår af skemaet.

Eksempel på vurderingsskema til model 2

Med vægte					
Medarbejder A	Norm				
	1	2	3	4	5
Arbejdskendskab (40 pct.)		•			
Kvalitet (30 pct.)			•		
Samarbejde (15 pct.)			•		
Serviceholdning (15 pct.)				•	
Samlet vurdering			•		
• = Medarbejderens kvalifikationer					

I skemaet får lederen vejledning til at foretage helhedsvurderingen gennem de angivne vægte. I skemaet vejer arbejdskendskab (job-trinnet) 40 pct. i den samlede helhedsvurdering.

Skemaet kan give yderligere vejledning, hvis hver faktor udløser et antal point, som lægges eller vægtes sammen til et samlet antal point, jf. tabellen herunder. Pointsystemet kan have en entydig sammenhæng til kroner og øre, eller det kan blot være vejledende for fastsættelsen af kvalifikationslønnen.

Eksempel på vurderingsskema til model 2

Med point					
Medarbejder A	Norm				
	1	2	3	4	5
Arbejdskendskab	25	100	250	350	500
Kvalitet	50	100	150	200	250
Samarbejde	20	40	60	80	100
Serviceholdning	20	40	60	80	100
Samlet antal point			390 point		
Fed = Medarbejderens kvalifikationer					

Giv dig tid til dialog

Det mest almindelige er, at den nærmeste leder foretager en kvalifikationsvurdering en gang om året og drøfter vurderingen under en samtale med medarbejderen.

Lederen bør give en velbegrunnet argumentation for, hvorfor medarbejderens kvalifikationer er vurderet som de er. Det er helt nødvendigt for medarbejderens tillid til lønssystemet og sin egen kvalifikationsvurdering og dermed for motivationen. Dialogen kan være afgørende for, om den enkelte medarbejder oplever sin løn som attraktiv. Lederen og medarbejderen kan evt. drøfte mulige måder at udvikle arbejdet, så medarbejderen kan bruge sine kvalifikationer bedre.

Det er en god idé at lade medarbejderne vurdere sig selv, inden de deltager i kvalifikationssamtalen. Det er en god idé, at medarbejderen får skemaet at se inden samtalen.

Rammerne for samtalen kan være vidt forskellige. Det drejer sig om at finde en model, der passer til virksomheden. Nogle af de forhold, virksomheden skal overveje er:

- Om alle samtaler skal holdes på samme tidspunkt af året, eller om de skal fordeles ud over året efter ansættelsesdato.
- Om samtalen skal holdes sammen med medarbejderudviklingssamtalen, eller om det er bedst med to adskilte samtaler.
- Om samtalen også skal bruges til at planlægge fremtidige mål, præstationer og udviklingsbehov, evt. i form af en handlingsplan for, hvordan medarbejderne kan forbedre deres kvalifikationer.



OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Hvordan skal jobbet indgå i lønsystemet?
Til fastsættelse af forskellige basislønninger, som en kvalifikationsfaktor eller skal der udarbejdes jobprofiler?
2. Skal der udarbejdes jobbeskrivelser?
3. Hvilke kvalifikationsfaktorer fremmer virksomhedens mål?
4. Hvordan defineres de enkelte faktorer?
5. Hvor meget skal de enkelte faktorer vægte i den samlede kvalifikationsløn?
6. Skal særlige funktioner lønnes med funktionsløn i stedet for i kvalifikationslønsystemet?
7. Skal kvalifikationsvurderingen omsættes til et pointsystem?
8. Hvem foretager vurderingen?
9. Hvor ofte foretages vurderingen?
10. Hvornår foretages vurderingen, og hvornår reguleres lønnen?
11. Hvordan skal kvalifikationssamtalen gennemføres?

Eksempler på kvalifikationsfaktorer

Dette bilag opremser en lang række faktorer, som virksomheden eventuelt kan bruge i et kvalifikationslønsystem. Der er naturligvis mange flere muligheder, og det drejer sig om at vælge faktorer, som er i overensstemmelse med virksomhedens mål og forudsætninger. Mange af ordene nedenfor er tomme uden en nærmere definition, og flere af ordene kan virksomheden definere på flere måder.

Jobrelevante faktorer

- Arbejdskendskab
- Problemløsning
- Mobilitet
- Fleksibilitet
- Ledelse
- Særligt ansvar
- Speciale
- Kommunikation/
information

Personrelevante faktorer

- Kvalitet
- Arbejdsresultat/
præstation
- Orden og omhu
- Spild og materialeforbrug
- Anciennitet
- Samarbejde
- Kreativitet/idérigdom
- Forretningsforståelse
- Evner til at kommunikere
- Sprogkundskaber
- Initiativ
- Serviceholdning
- Logisk/analytisk sans
- Effektivitet
- Jobudførelse
- Beslutningsevne
- Delegeringsevne
- Omstillingsevne
- Planlægningsevne
- Engagement

Fagrelevante faktorer

- Teoretisk og praktisk
uddannelse
- Virksomhedsrelevant
videre- og efteruddannelse
- Erfaring og oplæring
- Vedligeholdelse/
forbedringer
- Teknologi/specielle krav



Funktionsløn

Værdsæt specialister og særlige arbejdsfunktioner

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

Funktionsløn er en lønform, som af flere årsager er blevet mere aktuel. Arbejdsfunktionerne på virksomhederne er blevet mere specialiserede. Det er ikke altid muligt at belønne det særlige speciale eller den særlige kompetence inden for et traditionelt kvalifikationslønsystem. Her kan funktionsløn hjælpe til.

For mange virksomheder bliver det nødvendigt at udvikle arbejdsformer, hvor den enkelte medarbejder har forskellige arbejdsfunktioner. Det kan f.eks. være ved:

- Udvikling eller indførelse af nye produkter eller produktionsprocesser, hvor virksomheden har behov for en ekstraordinær indsats.
- Gennemførelse af større projekter der, på grund af den stigende konkurrence og kundernes stadigt stigende krav til hurtig levering, skal afvikles inden for stadig kortere tid.
- Behov for erstatning af medarbejdere ved fratræden, orlov, ferie mv.
- Løbende opkvalificering af medarbejderne, hvor skiftende arbejdsopgaver skal medvirke til en løbende læring i virksomheden.

For den enkelte medarbejder vil det at indgå i opgaver, der ligger uden for det normale arbejde, indebære en spændende personlig og faglig udfordring. Desuden medvirker det til at øge medarbejdernes værdi for virksomheden.

Deltagelse i opgaver, der rækker ud over den enkeltes arbejdsområde, kan derfor spille ind ved fastsættelse af lønnen for den enkelte i en lønstruktur, hvor kvalifikationsløn er et væsentligt element.

Her kan funktionsløn øge medarbejderens motivation til at gå ind i en ændret arbejdsopgave, et projekt eller en afløserfunktion.

Funktionsløn kan være et element til at styrke virksomhedens strategi og udvikling.

Hvad er funktionsløn?

Funktionsløn er et løntillæg udover basislønnen og øvrige løntillæg som f.eks. kvalifikationsløn og resultatløn.

Funktionsløn er baseret på de funktioner (arbejds- og ansvarsområder), som den enkelte medarbejder varetager. Virksomheden kan anvende funktionsløn for alle medarbejdergrupper – timelønnede som funktionærer, men funktionerne bør være af en særlig karakter.

Funktionslønnen følger arbejdsopgaven og indgår ikke i den personlige løn. Funktionsløn er et tillæg, virksomheden alene udbetaler over den periode, hvor personen varetager funktionen.

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. Tillægget bortfalder, når arbejdsopgaven er afsluttet.

At betale et funktionstillæg for en bestemt arbejdsopgave, i stedet for enten at lade medarbejderen fortsætte på sin normale løn eller lade lønnen stige, har en række fordele:

- Det tiltrækker medarbejdere til bestemte funktioner eller arbejdsopgaver.
- Det skaber et synligt bevis på, at ledelsen prioriterer et bestemt område eller opgaver højt.
- Virksomheden skal ikke afholde en varig, ekstra lønudgift, når medarbejderen ikke mere udfylder funktionen.
- Det øger muligheden for at skabe alternative karriereveje, f.eks. i funktionen som projektleder.
- Det honorerer særlige personlige eller faglige krav til medarbejderen.

Omvendt kan funktionstillæg medføre risiko for administrativt besvær og manglende vilje til at påtage sig opgaver uden funktionstillæg.

I den konkrete situation skal den enkelte virksomhed derfor nøje overveje, om den vil belønne en bestemt funktion i kvalifikationslønsystemet eller med et funktionstillæg. Er der tale om en midlertidig funktion, er det ikke hensigtsmæssigt at udløse et permanent løntillæg. Er der omvendt tale om, at en person på grund af sine kvalifikationer forventes at varetage funktionen varigt, er et funktionstillæg normalt ikke det rette – det er kvalifikationsløn.

Funktionsløn kan dog også i særlige situationer bruges til funktioner af mere permanent karakter, f.eks. til specialister.

Eksempler på funktionstillæg

Medarbejdere kan modtage funktionstillæg i forskellige situationer, eksempelvis:

- Medarbejdere med en specialistfunktion
- Medarbejdere med et særligt ansvar
- Projektdeltagere
- Medarbejdere med en særlig kompetence



Medarbejdere med specialistfunktion

Mange virksomheder har i dag særligt komplekse arbejdsopgaver – enten løbende eller fra tid til anden, som kræver en specialist. Det kan ofte være svært at finde den nødvendige specialist på virksomheden eller måske i det hele taget på det lokale arbejdsmarked. Et funktionstillæg kan være det, der skal til for at tiltrække og fastholde specialisten.

I et lønsystem, der på den måde belønner specialister, kan en specialistkarriere for nogle medarbejdere være attraktiv.

Funktionsløn kan også bruges til at tiltrække bestemte grupper af medarbejdere til virksomheden udefra. Er der eksempelvis i lokalområdet mangel på arbejdskraft til at udføre en bestemt funktion, kan et midlertidigt tillæg knyttet til denne funktion være et godt alternativ til et tilbud om en høj personlig løn. Hvis markedssituationen ændrer sig, virker det ikke rimeligt, at denne gruppe skal bevare en særlig høj løn sammenlignet med øvrige grupper i virksomheden.

Medarbejdere med et særligt ansvar

Funktionsløn er næsten skræddersyet til at belønne det særlige ansvar. Det kan være en form for ledelsesansvar – uden at medarbejderen er egentlig leder – for eksempel ansvar for andres arbejdsresultat, budgetansvar eller en selvstændig beslutningskompetence.

Flere og flere produktionsvirksomheder indfører produktionsgrupper, som er mere eller mindre selvstyrende. I et sådant team vil én medarbejder typisk have fået en planlægnings- eller koordineringsrolle. Planlægningsrollen kan eventuelt gå på skift mellem gruppens medlemmer hvis kvalifikationer er til stede. Her kan et funktionstillæg være en god idé.

Virksomheden kan også betale et funktionstillæg til en medarbejder, der har fået ansvaret for at undervise nye medarbejdere på virksomheden. Undervisningen bør dog i givet fald omfatte noget mere end den almindelige sidemandsoplæring, som foregår løbende på alle virksomheder.

Projektdeltagere

Projektarbejde bliver anvendt i stort omfang. Medarbejdere bliver taget ud af den daglige drift og indgår i en periode i tværorganisato-

riske projekter og arbejdsgrupper. Eller en medarbejder bliver sat til at virke som konsulent i en anden del af virksomheden.

Især hvis virksomheden er i en omstillings- eller udviklingssituation, kan medarbejdere, der kan indgå i den slags funktioner, være yderst værdifulde. Et funktionstillæg kan belønne den særlige arbejdsindsats, der ofte vil blive krævet her.

Medarbejdere med særlig kompetence

I nogle funktioner og arbejdssituationer kan den enkelte medarbejders personlige kompetence have stor betydning for jobbet udførelse og dermed for medarbejderens værdi for virksomheden. Et funktionstillæg for den personlige kompetence kan være et godt værktøj i personalepolitikken til at understøtte medarbejdernes kompetenceudvikling.

Et eksempel kan være et tillæg for god kundeservice til en medarbejder, der varetager en funktion med en bred kundekontakt. Et andet eksempel kan være et tillæg for kreativitet i en funktion, hvor udvikling af produkter eller metoder er nøgleord.



Betalingsprincipper

Funktionslønnen vil typisk blive udbetalt løbende som et tillæg til de almindelige løndele i den periode, hvor medarbejderen varetager funktionen.

Men hvis en midlertidig arbejdsopgave eller funktion er af kortere varighed, kan det være oplagt at udbetale funktionslønnen som et engangsvederlag i stedet for.

Eksempler på udbetaling af engangsvederlag

Et vederlag ved arbejdsopgavens afslutning

- Et beløb, der udbetales løbende i arbejdsopgavens forløb, f.eks. ved afslutningen af et projekts enkelte faser.
- En betaling, der er betinget af, at en bestemt situation opstår, f.eks. at virksomheden får den ordre, medarbejderen har været involveret i at udarbejde tilbud til.

Det sidstnævnte eksempel er faktisk også en form for resultatløn. Men definitionerne er ikke det vigtigste. Det væsentlige er, at ledelse og medarbejdere på virksomhederne er opmærksomme på, at der er mange muligheder for at udvikle betalingsprincipper, som passer til lige præcis den enkelte virksomheds behov og mål.

Indgåelse af aftale

Hvis man i virksomheden ønsker at arbejde med funktionsløn, kan man gøre det enten ved individuelle eller ved kollektive aftaler. Aftalen beskriver, hvilken eller hvilke medarbejdere der modtager eller kan modtage funktionstillæg. Aftalen bør være skriftlig af hensyn til risikoen for eventuelle efterfølgende tvister.

Generelt betragtet får man i virksomheden det bedste lønsystem, hvis det er udarbejdet i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det gælder også funktionsløn, som ledelse og medarbejdere bør tænke ind i det samlede lønsystemkompleks. Medarbejderne vil få den største tillid til brugen af funktionsløn på virksomheden, hvis

de har været med til at udvikle de bagved liggende principper. Det gælder både, når funktionslønnen indføres ved individuelle- og ved kollektive aftaler.

Opsigelse og bortfald

Uanset om funktionsløn er indført ved individuel eller kollektiv aftale, skal funktionstillægget bortfalde, når medarbejderen ikke mere er i funktionen. Eller hvis funktionen ikke mere har en så central betydning for virksomheden, at den ønsker at knytte et funktionstillæg hertil.

Funktionslønnen kan bortfalde automatisk. Det vil sige, at ledelsen og medarbejderne ved indgåelse af aftalen om funktionsløn også aftaler, hvornår og under hvilke betingelser funktionstillægget bortfalder.

Alternativt kan funktionslønnen bortfalde ved opsigelse. Hvis aftalen er kollektiv, skal parterne ved indgåelse af aftalen også fastlægge, hvilke regler – herunder varsler – der er for opsigelse af tillægget. Selve den kollektive aftale opsiges i henhold til reglerne i den gældende kollektive overenskomst. Hvis aftalen er individuel og funktionstillægget bortfalder ved opsigelse, skal varslet svare til den enkeltes individuelle opsigelsesvarsel.

Ligesom selve aftalen bør en opsigelse af funktionslønnen for en eller flere medarbejdere være skriftlig.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Kan en bestemt funktion af særlig karakter bedre belønnes med et funktionstillæg end i kvalifikationslønsystemet?
2. Skal funktionsløn aftales individuelt eller kollektivt?
3. Tag fra start stilling til, hvordan funktionstillægget kan bortfalde igen



Resultatløn

Fastsæt mål og sæt fokus på resultater

I PlusLøn er resultatløn baseret på forud opstillede mål eller målinger til forbedringer i virksomheden. Resultatløn varierer med opnåede resultater. Resultatløn er ikke en del af den personlige løn.

Alle medarbejdergrupper kan være omfattet af resultatløn, men der skal måske forskellige systemer til for forskellige medarbejdergrupper.

Set fra virksomhedens synsvinkel medfører løn efter resultater, at lønnen direkte understøtter ønskede forretningsmæssige mål og dermed en bedre udvikling af virksomheden.

Set fra medarbejdernes synsvinkel kan løn efter resultater medføre større arbejdsglæde bl.a. gennem et styrket samarbejde om at nå de konkrete mål. Endelig medfører resultatløn typisk mere i løn.

Resultatløn som et værktøj til forandring

Det første valg, virksomheden skal gøre sig, vil ofte være, om resultatlønssystemet skal måle individuelle resultater eller resultater for en større eller mindre gruppe af medarbejdere.

Valget afhænger først og fremmest af, om den enkelte medarbejder arbejder meget selvstændigt og i stor grad kan skabe egne resultater, eller om resultater primært skabes af medarbejderne i samarbejde.

En fordel ved individuel resultatløn i forhold til gruppebaseret resultatløn er, at motivationen er større, når virksomheden via lønnen anerkender den enkelte medarbejders bidrag til virksomheden.

dens succes. Medarbejderne kan i høj grad påvirke deres egen løn. Blandt ulemperne er en risiko for dårligt samarbejde og stress.

De væsentligste fordele ved gruppebaseret resultatløn er den generelle forbedring af virksomhedens resultater gennem øget samarbejde, deling af viden og informationer samt uddelegering af ansvar. I de bedste tilfælde får lønsystemet medarbejderne til at identificere sig med virksomheden. Motivationen ved gruppebaseret resultatløn er til gengæld noget mindre end ved individuel resultatløn. Der er længere fra den enkeltes indsats til den løn, der udbetales, og den enkelte kan måske "gemme sig" i gruppen.

Individuel resultatløn

Ønsker virksomheden at anvende individuel resultatløn, er det vigtigt at sikre, at lønsystemet understøtter og ikke modarbejder gruppens, afdelingens eller hele virksomhedens mere overordnede mål. En måde at arbejde med at sætte individuelle mål kan være at nedbryde virksomhedsmål til afdelingsmål, afdelingsmål til gruppemål og gruppemål til individuelle mål.

Resultatmål på flere niveauer



Mange virksomheder har i dag meget konkrete, overordnede mål at tage udgangspunkt i. Målene kan f.eks. være fastsat i de værktøjer, som virksomheden bruger til økonomistyring mv.

Med individuel resultatløn er det let at gøre resultatmålene fremadrettede i den forstand, at lederen og medarbejderen aftaler, hvilke mål medarbejderen skal nå i den følgende periode. Betalingen kan falde for hel eller delvis opnåelse af målene, jf. nedenfor. For eksempel, at medarbejderen skal øge sit salg med en vis størrelse, udarbejde en konkret analyse eller udarbejde forslag til et nyt arkivsystem.

Hvis virksomheden og medarbejderen er positive over for principperne i individuel resultatløn, bør systemet ikke strande på, at det er for vanskeligt at opstille resultatmål. I langt de fleste tilfælde vil det være muligt at definere relevante mål, eventuelt med inspiration fra nogle af faktorerne i kvalifikationslønsystemet. Et eksempel kan være at udbetale resultatløn for en måling af kundetilfredshed, der viser fremgang, i stedet for at betale kvalifikationsløn for en leders vurdering af medarbejderens kundeservice. Et andet eksempel kan være at udbetale en engangsbetaling for at gennemføre et konkret kursus i stedet for at betale en permanent højere kvalifikationsløn.

Styrk samarbejde og indsats

Formålet med gruppebaseret resultatløn kan eksempelvis være at skabe bedre resultater gennem nye forløb eller nye fremgangsmåder for organiseringen af arbejdet, udvikle nye produkter og serviceydelser eller at skaffe bedre tal på "bundlinjen".

Baggrunden for resultatløn i grupper kan være, at sværhedsgraden i arbejdsopgaverne er blevet større. I mange situationer vil resultatet være bedre, hvis en gruppe af medarbejdere samarbejder, fremfor at de hver løser opgaver isoleret fra kollegerne.

Virksomheden kan vælge at opstille resultatmål på flere niveauer. For eksempel kan alle virksomhedens medarbejdere være omfattet af en resultatløn, der afhænger af virksomhedens overskud, mens der er sat nogle mere konkrete mål for de enkelte afdelinger og/eller team, og endelig kan der være individuelle mål for den enkelte medarbejder. Gruppemålene kan ligesom de individuelle mål være

afledt af virksomhedens strategiske styringsværktøjer. Eksempler på konkrete gruppemål kan være, at alle telefoner skal besvares, inden de har ringet fire gange, eller at nye medarbejdere skal deltage i et vist antal opgaver i løbet af de første tre måneder.

I produktionsvirksomheder vil produktionsmedarbejderne omfattet af Industriens Overenskomst ofte være omfattet af et resultatlønsystem, som måler på produktivitet, kvalitet, leveringsoverholdelse mv. I mange tilfælde kan produktionsfunktionærerne med fordel være omfattet af dette lønsystem i det omfang, funktionærerne kan påvirke de målte resultater. Funktionærerne vil eksempelvis ofte have stor indflydelse på overholdelse af levering.

Målekriterier

Resultatløn kan understøtte både ønskede resultater og adfærd. Valget af målekriterier skal understøtte den udvikling, virksomheden ønsker i den nærmeste fremtid.

Virksomheden skal fokusere på sine overordnede mål med lønsystemet. Eksempelvis er nogle resultاتفaktorer bedst til at understøtte kortsigtede mål, mens andre tilskynder til mere langsigtet adfærd. Det er naturligvis vigtigt, at virksomheden ikke opnår de kortsigtede mål på bekostning af de mere langsigtede. Et andet eksempel er, at mål for udviklingen i virksomhedens økonomi mindsker risikoen for suboptimering – alt hvad medarbejderen gør godt har i princippet en gunstig effekt på resultatmålet. Til gengæld er der langt fra den enkelte medarbejders indsats i hverdagen til opgørelse og udbetaling af resultatlønnen, og virksomhedens økonomi er påvirket af meget andet end lige netop medarbejdernes indsats.

Valg af målekriterier eller resultاتفaktorer vil i stor grad påvirke medarbejdernes engagement. Det er vigtigt, at målekriterierne er forståelige for alle, og at medarbejderne selv kan påvirke kriterierne. Der bør næppe vælges mere end tre til fem samtidige målekriterier, hvis fokus på de valgte områder skal fastholdes, se figur på side 54.

Målekriterierne kan og bør løbende udskiftes i takt med, at der viser sig behov for at fokusere på andre områder, men kortere udskiftningsperioder end et år er typisk ikke hensigtsmæssigt.

Til inspiration er der bagest i afsnittet en række eksempler i stikordsform på forskellige typer af resultاتفaktorer.

Fastlæggelse af udgangspunkt og mål

Til hver resultاتفaktor kan virksomheden knytte et udgangspunkt og et mål eller et "pejlemærke". Udgangspunktet er et udtryk for virksomhedens formåen ved resultatlønnens opstart og er ofte målt ved gennemsnittet beregnet over en periode. Målet er et ambitiøst men realistisk mål for udviklingen i resultاتفaktoren.

Løbende dialog om udviklingen i resultاتفaktorerne er væsentligt, hvis virksomheden skal have succes med lønsystemet. At der kommer fokus på et område, betyder ofte lige så meget som pengene. Dialogen omkring udviklingen i resultاتفaktorerne sikrer, at målet ikke ryger af sigte som følge af misforståelser.

Det er et vanskeligt spørgsmål, hvornår udgangspunktet, dvs. grundlaget for resultatlønnen, skal justeres. Det afhænger bl.a. af virksomhedens konkurrencesituation samt af, hvordan resultaterne er skabt.

Det er dog klart, at udgangspunktet skal justeres, hvis der sker ændringer i forudsætningerne for lønsystemet, f.eks. i form af en ny organisationsstruktur, ny teknologi eller væsentlige ændringer i de økonomiske forudsætninger. Det bør der være enighed om fra lønsystemets opstart.

Mange små – eller store og få udbetalinger

Resultatløn er som udgangspunkt et tillæg til lønnen, og varierer i takt med opnåede resultater. Beregning og udbetaling af resultatløn skal være baseret på, at resultaterne er skabt, før virksomheden udbetaler resultatløn. Pengene skal være tjent eller sparet først – eller et bestemt mål skal være opnået.

Udmøntningen skal baseres på en "rimelig" deling af resultatforbedringen. Udbetalingen skal give mulighed for en synlig merindtjening og skal stå i et fornuftigt forhold til værdien af forbedringen.

Alle metoder til at opgøre og udbetale er så at sige mulige i resultatlønssystemer. Det kan eksempelvis ske individuelt, gruppevis, afdelingsvis og/eller fælles for hele virksomheden.

Udbetaling af tillægget kan eksempelvis ske ved udbetaling af:

- Samme beløb til alle
- En procentdel af den personlige løn
- Et beløb til deling og et beløb individuelt
- Et beløb når en bestemt opgave er fuldført

Et resultatlønssystem er sammensat af et målesystem og et betalingssystem, og der behøver ikke at være entydig sammenhæng mellem de to. Selv om virksomheden fordeler resultatlønnen med et beløb pr. afdeling eller fælles for alle, kan resultatfaktorerne udmærket opgøres på den enkelte gruppe – og også på forskellige resultatfaktorer.

Der kan være mange gode grunde til, at udbetaling ikke sker ved den sædvanlige lønudbetaling – kvartalsvis, til jul/sommerferie eller på andre tidspunkter. Det vigtigste er, at der er en tæt opfølgning af resultaterne og ”opsparingen”. Hvis selve udbetalingen er forskellig fra den sædvanlige lønudbetaling, signalerer virksomheden, at resultatlønnen er noget ekstra.

Nogle virksomheder lægger vægt på, at medarbejderne alene modtager resultatløn, hvis virksomheden har en sund bundlinje. Det sikrer virksomheden direkte, hvis den alene måler på virksomhedens økonomi. Det er dog også muligt at måle på individ- eller gruppeniveau, men at lade puljen til udbetaling afhænge af virksomhedens bundlinje. Eksempelvis kan puljen til udbetaling udgøre en andel af virksomhedens overskud (eller af det, som overskuddet overstiger det budgetterede overskud). Hvis medarbejderne når deres mål, men virksomheden ikke giver overskud, er der ingen resultatløn, og virksomhedens lønomkostninger varierer dermed med dens betalingsevne. Inden virksomheden vælger den model, bør den dog være opmærksom på, at det måske var gået endnu dårligere med økonomien, hvis medarbejderne ikke var omfattet af et resultatlønssystem. Og normalt er der også – heldigvis – sammenhæng mellem de resultater, som medarbejderne når, og resultaterne på virksomhedens bundlinje.

Et godt resultatlønssystem er også et målstyringssystem. Virksomheden skal beslutte, om den skal udbetale resultatløn alene, hvis målene nås, eller om der skal være betaling for delvis opnåelse af målene. Medmindre der er tale om et mål, som det er nødvendigt at nå for virksomhedens forretningsmæssige strategi, er det oftest bedst at betale resultatløn, blot det går bedre end i udgangspunktet.

Valg af resultatlønssystem

Der er en række hensyn, en virksomhed med fordel kan overveje, inden den vælger den konkrete form for resultatlønssystem. Virksomheden bør med andre ord nøje overveje, hvilke mål resultatlønnen skal medvirke til at fremme:

- Har resultatlønnen sammenhæng med medarbejderens indsats?
- Er resultatlønnen alene påvirket af medarbejderens indsats?
- Fremmer resultatlønnen en indsats på nogle områder, uden at det sker på bekostning af andre?
- Frembringer resultatlønnen resultater på kort sigt?
- Frembringer resultatlønnen resultater på lang sigt?
- Fremmer resultatlønnen et godt samarbejde?
- Skaber resultatlønnen loyalitet – en ”vi-følelse” – i virksomheden?
- Skaber resultatlønnen værdi for virksomhedens ejere?
- Er resultatlønnen med til at tiltrække, motivere og fastholde medarbejdere?
- Er resultatlønnen i overensstemmelse med virksomhedens finansielle hensyn? Varierer resultatlønnen f.eks. med virksomhedens betalingsevne?
- Er resultatlønsaftalen overskuelig?
- Er resultatlønnen enkel at administrere?
- Er resultatmålene simple at opgøre?

Intet resultatlønsystem kan opfylde alle disse gode ønsker. Virksomheden bør vælge resultatlønsystem efter de vigtigste af ønskerne. I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt med flere systemer, som supplerer hinanden. Virksomheden skal dog være opmærksom på, om det går ud over overskueligheden.

Der er desuden et par faldgruber forbundet med brug af resultatløn, som virksomheden skal være opmærksom på. For det første bør resultatlønnen altid afspejle de opnåede resultater, også når der ikke er nogen resultatforbedring. Ellers vil medarbejderne forvente, at de fremover er berettigede til resultatlønnen uanset opnåede resultater.

For det andet må den ledelsesmæssige involvering ikke forsvinde som følge af lønsystemet. Det kan demotivere medarbejderne, hvis der er ringe opfølgning på opnåede resultater.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Resultatmål for hele virksomheden, for afdelingerne, for virksomhedens team og/eller for de enkelte medarbejdere?
2. Hvilke resultاتفaktorer fremmer virksomhedens mål?
3. Hvordan defineres de enkelte faktorer?
4. Hvad er udgangspunkt og pejlemærke for de enkelte faktorer?
5. Hvor meget skal de enkelte faktorer vægte i den samlede resultatløn?
6. Hvor ofte skal resultاتفaktorerne opgøres?
7. Betaling efter hvilke principper?

Eksempler på resultاتفaktorer

Oversigten indeholder til inspiration en lang række faktorer, som virksomheden evt. kan bruge i et resultatlønsystem. Der er naturligvis mange flere muligheder, og det drejer sig om at vælge faktorer, som er i overensstemmelse med virksomhedens mål og forudsætninger. Mange af stikordene nedenfor siger ikke meget i sig selv, og virksomheden bør selv definere sine resultاتفaktorer.

Produktionsmål

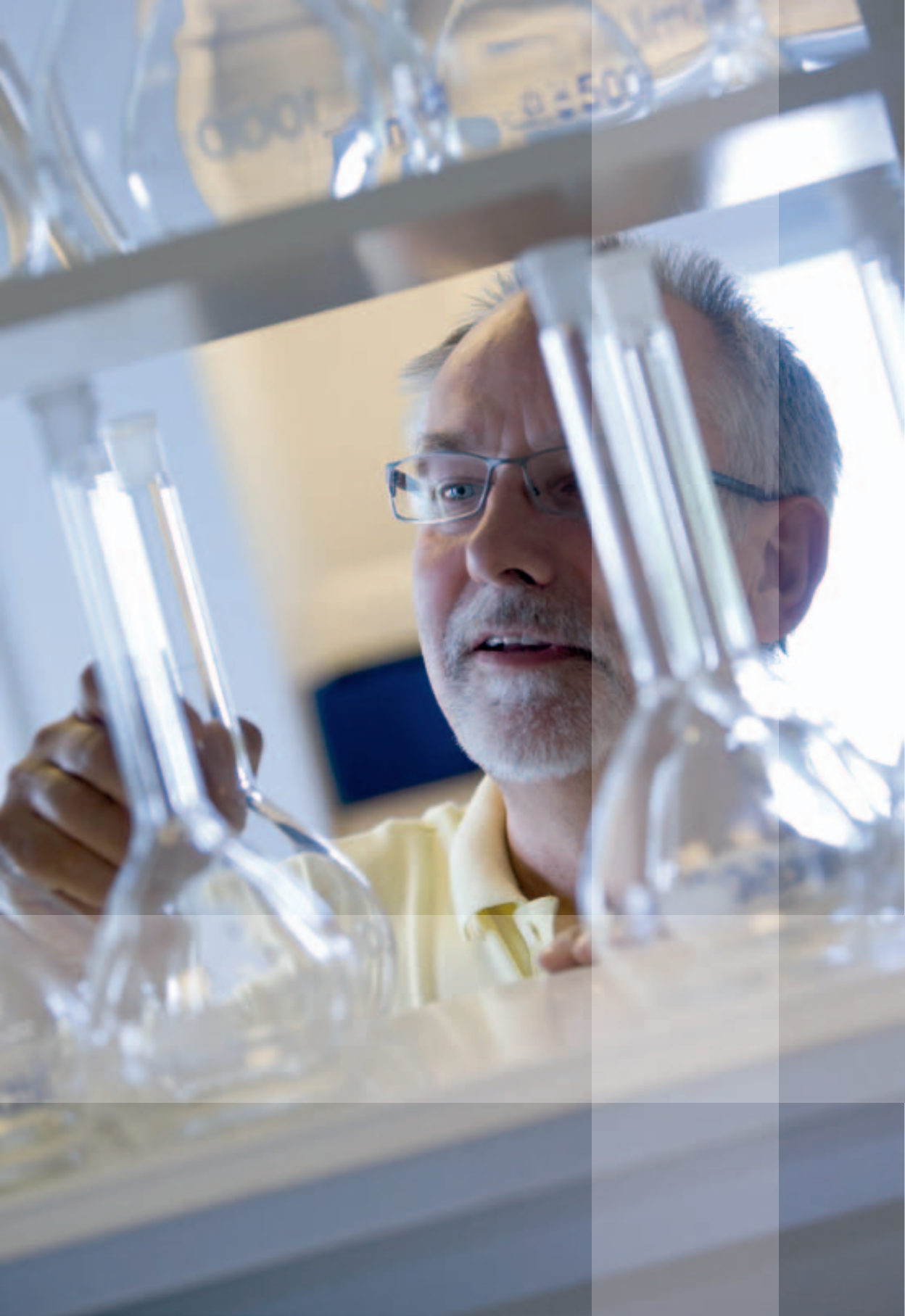
- Omsætning
- Antal enheder produceret
- Antal transaktioner
- Ressourcer anvendt
- Råmaterialer
- Anvendte værktøjer og hjælpematerialer
- Omsætning pr. medarbejder
- Mængde pr. time
- Omkostninger pr. enhed produceret
- Leveringsoverholdelse
- Fejl og kassation pr. antal producerede enheder

Strategiske/finansielle mål

- Markedsandel
- Overskud før skat
- Netto overskud
- Vækst i omsætning
- Salg
- Udvikling i aktiekursen
- Værditilvækst
- Rentabilitet
- Effektivitet i administrationen
- Produkt- og serviceudvikling
- Leder- og medarbejderudvikling
- Videre- og efteruddannelse

Salg/kundeservicemål

- Kundetilfredshed
- Gentaget salg eller mersalg blandt eksisterende kunder
- Kundefastholdelse
- Kunde klager
- Svartid
- Kundetilpassede løsninger



Udviklingsproces

Sådan kan du udvikle et lønsystem

Når en virksomhed skal udvikle et nyt lønsystem, er det en god idé først at vurdere, hvordan den nuværende lønfastsættelse fungerer. Det er vigtigt at få blotlagt svagheder, så de ikke videreføres i et nyt lønsystem.

Herefter kan virksomheden gå i gang med at udvikle det nye lønsystem med PlusLøn.

Faserne i udviklingen af et lønsystem

Virksomheden kan udvikle et godt lønsystem gennem en afklaringsfase, en konstruktionsfase og en implementeringsfase. Faserne i den nævnte rækkefølge sikrer sammenhæng og overskuelighed i processen.

I afklaringsfasen fastlægger virksomheden sin lønpolitik, dvs. de overordnede mål for lønfastsættelsen og de overordnede aflønningsprincipper.

I konstruktionsfasen vælger virksomheden de elementer, procedurer, metoder, værktøjer og lignende, der skal indgå i lønsystemet. Valgene skal afspejle, hvad virksomheden vil bruge løn til.

Under iværksættelse sker den konkrete udformning og indkøring af lønsystemet.

Kommunikation er nøglen til et godt system

Effektiv kommunikation gennem alle faser er et vigtigt element i udviklingsprocessen. Selv det mest elegante lønsystem vil ikke kunne opnå de ønskede mål, medmindre medarbejderne og lederne forstår og fremfor alt ”køber” systemet.

Allerede ved starten bør medarbejderne orienteres om baggrunden for og hensigten med at igangsætte et arbejde med at udvikle et nyt lønsystem. Siden bør medarbejderne løbende orienteres om projektforløbet. Medarbejderne bør have mulighed for at stille spørgsmål og søge afklaring.

Måden at informere på vil afhænge af, hvor stor en personalegruppe der er omfattet af systemet, og hvilke samarbejdsformer virksomheden normalt anvender. Det er ofte en god idé at afholde et eller flere informationsmøder, hvor lønsystemudvalget er til stede, hvis et sådant er nedsat.

Afklaringsfasen – vær opmærksom på god timing

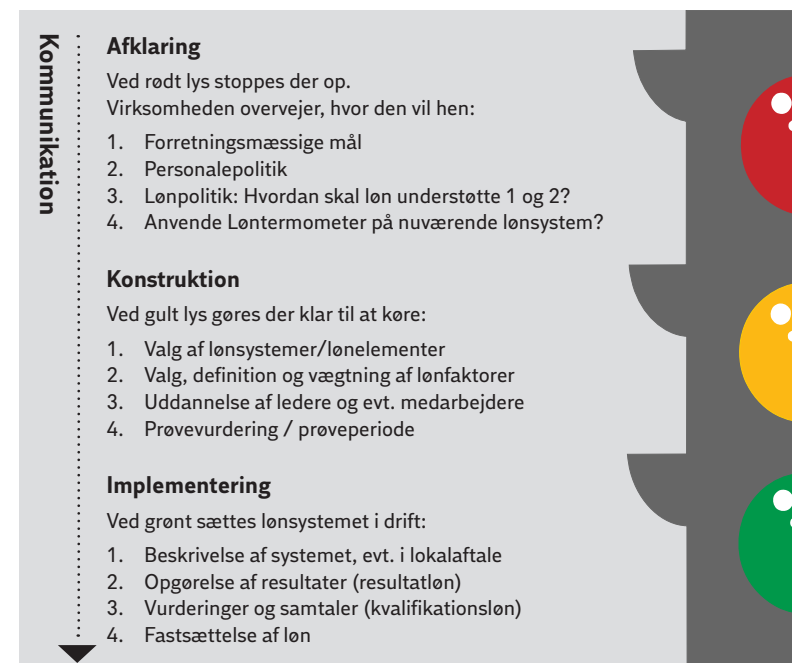
Initiativet til at drøfte, om virksomheden skal have et nyt lønsystem, kan komme fra såvel ledelsen som medarbejderne. Dette bør drøftes i virksomhedens samarbejdsudvalg.

Inden processen med at udvikle et nyt lønsystem starter, bør det nøje overvejes, om virksomheden, medarbejderne og ledelsen selv er parat til at indføre et nyt lønsystem. Hvis der eksempelvis er samarbejdsproblemer i virksomheden, bør ledelsen overveje opstarten af det nye lønsystem. Sørg for, at der er opbakning til projektet fra virksomhedens øverste ledelse. Her kan med fordel anvendes Løntermometer, se side 73.

Første skridt er, at virksomhedens ledelse bliver afklaret med, hvilke mål det nye lønsystem skal understøtte, og beslutter, hvilke overordnede aflønningsprincipper lønsystemet skal bygge på.

Virksomheden kan eventuelt udforme en lønpolitik som et fundament for lønsystemet. Lønpolitikken skal sikre, at lønsystemet understøtter virksomhedens visioner og strategier samt spiller sammen med virksomhedens personalepolitik og kultur.

Udvikling af et lønsystem med PlusLøn



En god lønpolitik kan eksempelvis bestå af:

- Mål, som løn skal medvirke til at fremme
- Lønpolitiske holdninger
- Ansvarsfordeling i lønfastsættelsen
- Overordnede aflønningsprincipper

Konstruktionsfasen – involver medarbejderne og etabler et lønsystemudvalg

Opstart af et nyt lønsystem er en forandring i medarbejdernes hverdag. Medarbejderne vil opleve større accept af forandringerne og større tillid til de nye lønsystemer, hvis de selv er med til at udvikle systemerne.

Det vil derfor ofte være hensigtsmæssigt at nedsætte et lønsystemudvalg med repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne. Lad alle berørte parter være repræsenteret i lønsystemudvalget, uden at

udvalget dog bliver unødvendigt stort. Lønssystemudvalgets hovedopgave i konstruktionsfasen er at sammensætte lønssystemet samt at sikre en god opstart.

Det er en god idé at gøre sig klart, hvad målene er, hvori den konkrete opgave består, og hvordan arbejdet organiseres. Og det er en god idé at skrive det ned.

Lønssystemudvalget kan søge bistand fra organisationernes lønssystemkonsulenter, der kan være behjælpelige med teknisk rådgivning samt give gode råd og vejledning til, hvordan udvalget viderefører processen.

Lønssystemudvalget kan nedsætte midlertidige arbejdsgrupper til at løse konkrete underopgaver.

Projektlederen kan desuden med fordel udarbejde en forholdsvis detaljeret projektplan, hvor det forventede tidsforbrug af de forskellige aktiviteter fremgår. Planen bør også afsætte tid til kommunikation, uddannelse og til at få lederne og medarbejderne til at acceptere og bruge systemet.

Lønssystemudvalget skal udvælge faktorer, definere og vægte dem, og udvalget skal eventuelt fastlægge en pointskala.

Er der tale om resultatløn, bør der foreligge retningslinjer for, hvor hyppigt virksomheden skal opføre resultatmål og udbetale resultatløn. Ved kvalifikationsløn skal lønssystemudvalget fastlægge rammerne for kvalifikationsvurderingen og den tilhørende samtale.

Lønssystemudvalget bør teste lønssystemet før den endelige implementering. Det vil være naturligt at foretage beregninger af konsekvenserne af lønssystemet. Det kan vise sig at være nødvendigt at justere vurderingskriterier, mål m.m. Et pilotprojekt eller en prøveperiode kan være en god idé.

Lønssystemudvalget bør fokusere på tekniske og faglige spørgsmål og passe på, at snak om penge ikke blokerer det videre arbejde.

Den nødvendige uddannelse af ledelsen sker også bedst, inden lønssystemet starter op. I et kvalifikationslønsystem skal lederne vurdere medarbejdernes kvalifikationer, indsats og adfærd ensartet og fair.

Implementeringsfasen

Virksomheden bør på skrift beskrive selve lønssystemet, forudsætningerne bag systemet og rammerne for det. Det er en fordel for alle, at lønssystemet er dokumenteret klart og præcist, uanset hvordan lønssystemet i øvrigt er udformet.

Det er en god idé at indføre det nye lønssystem via en lokalaftale. Begrundelsen herfor er, at en lokalaftale indeholder en 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 fornuftigt udformet lokalaftale kan sikre det nye lønssystem det bedste udgangspunkt.

For at skelne mellem personlige lønelementer (kvalifikationsløn) og ikke-personlige elementer (funktionsløn, resultatløn) samt af hensyn til en eventuel senere opsigelse er det ofte en god idé med adskilte aftaler for de forskellige lønelementer. For eksempel en aftale for kvalifikationsløn og en anden aftale for resultatløn.



Som hovedregel bør en dokumentation af lønsystemet indeholde en beskrivelse af:

- Formålet med lønsystemet
- Systemets opbygning
- Faktorer, kriterier, vurderinger
- Lønnens regulering, herunder ved omplacering og ved systemets opstart
- Ansvar og opgaver for et eventuelt lønsystemudvalg
- Procedurer for evaluering af lønsystemet
- Procedurer for justering af lønsystemet (udskiftning af faktorer mm.)
- Ikrafttræden og opsigelse, hvis der er tale om en lokalaftale



Før det nye lønsystem træder i kraft, bør hver enkelt medarbejders personlige løn være bestemt. Såfremt lønsystemet indeholder aflønning efter kvalifikationer, så skal vurderingerne og de enkelte lønelementer være beregnet, og den enkelte medarbejder skal være informeret herom. Om muligt bør informationen gives ved en samtale, så ledelsen er sikker på, at hver enkelt medarbejder forstår intentionerne med og konsekvenserne af det nye lønsystem.

Vedligeholdelse og videreudvikling

For at sikre, at lønsystemet fungerer efter hensigten, bør virksomheden løbende og systematisk evaluere systemet. Har virksomheden nedsat et lønsystemudvalg til at udvikle lønsystemet, kan udvalget følge og evaluere lønsystemet efterfølgende. Et permanent lønsystemudvalg kan også søge at afgøre eventuelle uoverensstemmelser i brugen af systemet.

Først og fremmest bør systemet nå de mål, som er fastsat. Virksomheden bør desuden være i stand til at justere lønsystemerne, når såvel interne som eksterne forhold ændrer sig.

Ved resultatløns er det særlig vigtigt hele tiden at tilpasse systemet til virksomhedens målsætninger. Virksomheden skal kunne udskifte resultاتفaktorer og justere grundlaget, f.eks. på grund af ændringer i de økonomiske forudsætninger.

Det er også en god idé med jævne mellemrum, f.eks. årligt eller hvert andet år, at overveje, om faktorerne i et kvalifikationslønsystem skal skiftes ud eller justeres.

Det er dog samtidig vigtigt, at lønsystemet ikke "sander til" i administrative rutiner. Et enkelt og overskueligt system er bedst til at sikre dette.

Opsigelse

Ønsker virksomheden eller medarbejderne af en eller anden grund at opsiges en lokalaftale om et lønsystem, skal det ske efter overenskomstens generelle regler om opsigelse af lokalaftaler. Desuden gælder Funktionærlovens regler om individuel varslings ved "væsentlige" ændringer i funktionærernes lønforhold.

Bortfalder en lokalaftale om variable lønelementer som eksempelvis resultatløn eller funktionsløn, falder lønelementerne også bort. Ved bortfald af en lokalaftale om lønelementer, der indgår i den faste personlige løn, er den personlige løn uændret.

OVERVEJELSER OG BESLUTNINGER

1. Er virksomheden og medarbejderne parat til et nyt lønsystem?
2. Er der den nødvendige tid og de nødvendige ressourcer til udviklingsopgaven?
3. Hvad er virksomhedens forretningsmæssige mål og strategier?
4. Hvad siger virksomhedens personalepolitik?
5. Skal der udarbejdes en lønpolitik?
6. Hvilke medarbejdergrupper skal omfattes af det nye lønsystem?
7. Hvilken type lønsystem er der tale om?
8. Skal der afholdes et møde med deltagelse af organisationernes lønsystemkonsulenter?
9. Skal medarbejderne inddrages i udviklingen af lønsystemet, evt. i et lønsystemudvalg?
10. Hvordan skal projektplanen se ud?
11. Hvilke faktorer skal vælges?
12. Hvordan skal faktorerne defineres, måles og vægtes?
13. Hvordan implementeres lønsystemet – prøvevurdering / prøveperiode?
14. Skal der opstilles en lokalaftale – og hvad skal den indeholde?
15. Hvad med pengene? (fastsættelse af betalingsgrundlaget)
16. Skal ledere og evt. medarbejdere uddannes i brug af lønsystemet?
17. Hvordan skal der kommunikeres til medarbejderne gennem hele processen?
18. Hvordan sikres en løbende vedligeholdelse og videreudvikling af lønsystemet?





Løntermometer

Optimalt værktøj
til at holde styr på dit lønsystem

Formålet med løntermometeret er at vedligeholde virksomhedens lønsystem, så det hele tiden fungerer optimalt. Det er vigtigt at undgå, at lønsystemet stranded 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 i 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 kvalifikationsløn
- Egen og leders opbakning til skabelsen af resultater ved resultatløn
- Tillid til lønsystemudvalget

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 på www.løntermometer.dk oprette sig som brugere af lønsystemet. Adgang kræver navn og e-mail på en leder og en medarbejder.

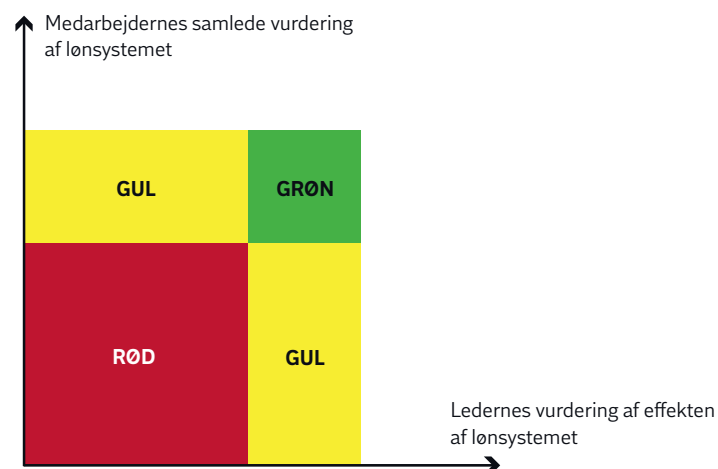
Det er vigtigt, at virksomheden er klar til at tage konsekvensen. Når virksomheden spørger til medarbejdernes mening, forventer medarbejderne også, at virksomheden gør noget ved de problemer, der evt. måtte vise sig at være.

Medarbejderne og lederne i virksomheden, udfylder hver et spørgeskema enten på papir eller elektronisk. Se demo på www.løntermometer.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 du 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.





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



Organisation for erhvervslivet

DI
1787 København V
Tlf.: 3377 3377
di.dk