



Lønsystemet i drift

Udgivet af DI og CO-industri

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

Tekst: Eva Beckmann

Foto: Getty Images

Tryk: Stibo Complete A/S

ISBN: 978-87-7144-216-8 (print)

CO-industri meddelelsesnummer: 2023/056

3000.10.23

En investering i virksomhedens fremtid

Når en virksomhed har brugt tid og kræfter på at etablere et velfungerende lønsystem, så er det ikke en engangsforestilling.

Tankerne og intentionerne bag det nye lønsystem er typisk blevet formuleret og udfoldet af ledelse og tillidsrepræsentanter i samarbejde for til sidst at blive præsenteret for hele virksomheden og derefter udrullet. Men arbejdet stopper ikke her.

Indsatsen skal vedligeholdes

Lønudvalget skal arbejde videre og rutinerne køre, så systemet kan fungere i mange år frem.

Robust ved forandringer

Enhver virksomhed oplever forandringer. Både fra sin omverden og internt, hvis medarbejdere, tillidsrepræsentanter eller ledelse skifter job. Vigtig viden om lønsystemets intention og tilblivelse kan risikere at gå tabt.

Så, hvordan sikrer man sig, at lønsystemet lever op til de oprindelige mål og tanker, og hvordan kan hverdagens drift af lønsystemet køre videre i mange år frem?

Det vil vi gerne hjælpe med i denne pjece.



Indhold

Lønssystemets drift

Enkelthed

Retfærdighed

Opmærksomhed

Fundamentet

Formålet med at etablere nyt lønsystem

Lokalaftale

Udvikling og drift

Fundamentet er på plads; byg videre på det

Processen fremover

Lønudvalgets rolle og opgaver

Lønhjulet

Årets lønaktiviteter

Sådan arbejder I med Lønhjulet år efter år

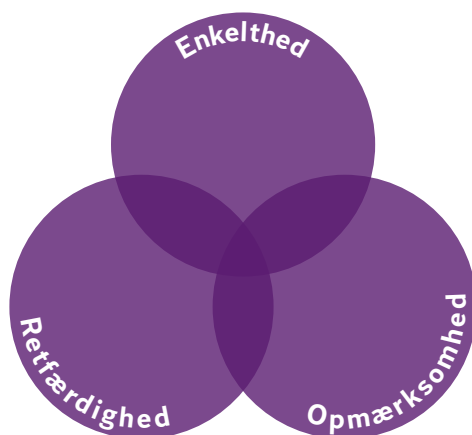
Inspiration

Eksempel på lokalaftale

Lønssystemets drift

Jeres lønssystem rummer alle forudsætninger for at kunne køre godt videre i mange år.

Det har I taget højde for med disse tre basiselementer:



Enkelthed – Vurderingsskemaerne, som I selv har været med til at skrive, er lige til at anvende for både garvede (og nye) ledere og tillidsrepræsentanter i virksomheden. De er en guide til jeres medarbejdersamtaler år efter år. Og I har selv mulighed for løbende at tilrette skemaerne, hvis noget har ændret sig i årets løb.

Retfærdighed – Her vil lokalaftalen sætte scenen for, hvordan I har valgt at arbejde med løn i virksomheden. Træningen, systematikken og rutinen er på plads, når jeres arbejdsledere løbende vurderer medarbejderne. Det sikrer retfærdigheden i systemet.

Opmærksomhed – Når I følger aktiviteterne i lønhjulet, sikrer I gode vaner i driften og I holder øje med, hvad der kan gøres bedre, så systemet ikke sander til eller bliver umoderne. Det vil gavne både medarbejderne og virksomheden.

Husk: Alle tre faktorer skal i spil; så jeres lønssystem kan leve op til sin oprindelige vision.





Fundamentet

Formålet med at etablere et nyt lønsystem

Har I brugt kræfter og tid på at etablere et nyt lønsystem, så er fundamentet lagt til at sikre en retfærdig, fleksibel og gennemsigtig løn i mange år frem.

De oprindelige tanker og visioner for lønsystemet bør være kendt for alle, så værdierne fortsat vil gennemsyre arbejdet med løn i virksomheden.

Betingelserne for lønsystemet er aftalt i fællesskab, og derfor spiller både ledelse og tillidsrepræsentanter fortsat en vigtig rolle, når systemet skal i drift og fungere år efter år.

Lokalaftale

Første og fremmest kræver et lønsystem en god lokalaftale, hvor spillereglerne er aftalt. – Se eksempel sidst i pjecen

Udvikling og drift

Jeres nye lønsystem – uanset om det er kvalifikationsløn, funktionsløn eller resultatløn – er en ramme, der kan tilpasses og udvikles i takt med ændringer i virksomhedens produktion eller medarbejdersammensætning.

Det kræver en løbende indsats af jer, og det er en god investering i virksomhedens fremtidige produktion og drift.

Resultatløn

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

Kvalifikationsløn

Kvalifikationsløn er tilæg for job-, fag- eller person-relevante 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.

Processen fremover

Lønudvalget skal arbejde videre

Det er af afgørende betydning for succesraten af lønssystemet, at der er et godt samarbejde i lønudvalget, og vi anbefaler, at Lønudvalget fortsætter sin indsats, efter det nye lønssystem er udrullet.

Vi anbefaler at anvende "Lønhjulet", der kan benyttes af virksomheder i alle størrelser og brancher. Det er en god guide til årets lønaktiviteter, der skal blive til en fast rutine i virksomheden.

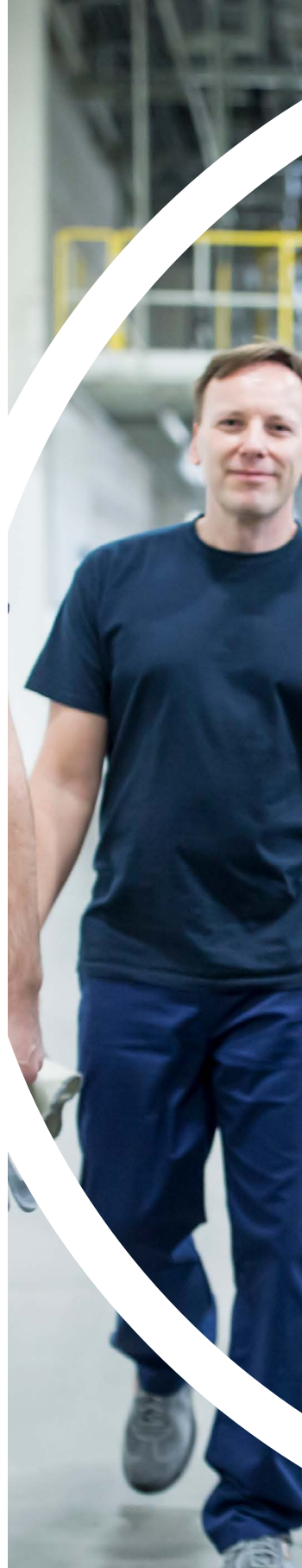
Det er aldrig for sent at komme i gang med at få en god og systematisk drift af jeres lønssystem. Læs mere på de følgende sider om, hvordan I konkret får indført de gode rutiner, så lønssystemet fungerer i mange år frem.

Fundamentet er på plads, byg videre på det

I har udviklet et nyt lønssystem i virksomheden.

Værdierne og visionen er på plads. Det samme gælder forudsætningerne og værktøjerne for at køre videre.

Byg videre på det gode fundament med værktøjerne nedenfor, sådan får medarbejdere og virksomheden størst udbytte og effekt af jeres lønssystem.





Lønudvalgets rolle

Vi får ofte spørgsmål til, hvilke roller tillidsrepræsentanter og ledelsen spiller, når først lønsystemet er etableret og udrullet.

For at holde lønsystemet stærkt og nærværende og få succes på den længere bane, er det vigtigt, at parterne bevarer samarbejdet og løbende engagerer sig i lønarbejdet.

Vi anbefaler, at virksomhedens lønudvalg holder 3-5 årlige møder. At udvalget sammensættes af ledelse og tillidsrepræsentanter. Desuden kan virksomhedens HR eller personaleansvarlige være en stærk tovholder og indpisker i denne proces.

Lønudvalgets primære rolle består i at arbejde videre for at få lønsystemet til at fungere optimalt.

Derudover skal der ske en løbende udvikling/oplæring af nye medlemmer i Lønudvalget, så arbejdet kan køre ufortrødent videre.

Læs mere om opgaverne og de værktøjer, I kan trække på, nedenfor.

Hvad skal Lønudvalget konkret beskæftige sig med?

Lønudvalgets vigtigste opgave er at holde øje med, om lønsystemet fungerer efter hensigten og rette til, når noget kræver en tilpasning. (f.eks. ændrede vurderingskriterier, nye skemaer til medarbejdersamtaler, uddannelse af nye ledere o.s.v)

Det er vigtigt, at man i lønudvalget arbejder efter de mål, der er aftalt, uanset om det er dygtiggørelse igennem et kvalifikationslønsystem, eller mere økonomi-orienteret i et resultatlønssystem.

Opgaverne for Lønudvalget er i hovedtræk:

Gennemgå lønhjulet (se nedenfor)

- Har vi de nødvendige/relevante aktiviteter i lønhjulet?
- Brug for nye/andre?? Tilføj og planlæg

Indsamle data

- Aftale, hvilke nøgletal og parametre, der måles på
- Iværksætte dataindsamling

Opsamle erfaringer

- Hvad fungerede i årets løb, og hvad skal forbedres?
- Nye ideer til udvikling af lønsystemet?
 - Fra medarbejdere
 - Drift
 - Ledelse

Afdække behov for ændringer eller nyt materiale

- Er der brug for ændringer eller ny vejledning til samtalerne eller vurderingsskemaet?
- Skab et overblik over hvem, der holder samtaler med hvem og hvornår

Planlægge og gennemføre aktiviteter

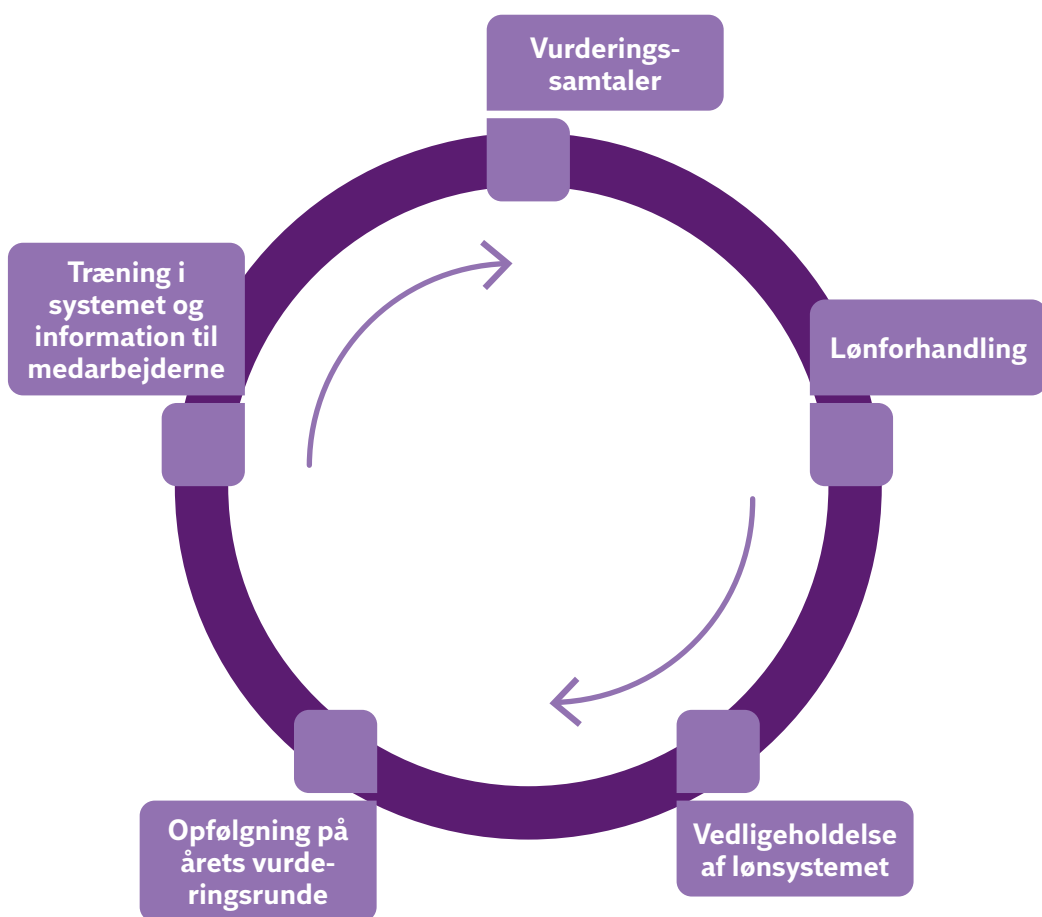
- Udarbejd plan for træning, uddannelse og vurderingssamtaler
- Alle nye ledere/tillidsrepræsentanter skal trænes og uddannes i systemet, og de øvrige ledere/ tillidsrepræsentanter skal have en genopfriskning af systemet
- Gennemføre vurderingssamtaler
- Årlig lønforhandling
- Lav en informationsplan, så I får orienteret hele virksomheden – både medarbejdere og ledere

Vi anbefaler, at I gennemfører vurderingssamtalerne før årets lønforhandling.



Lønhjulet

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



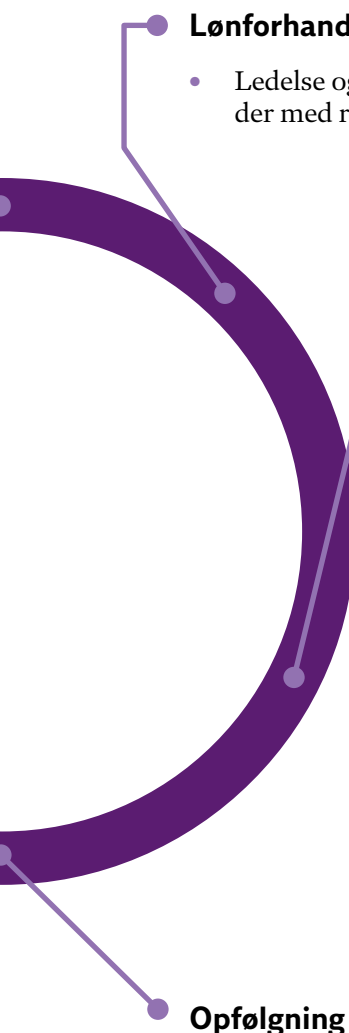
Sådan arbejder I med Lønhjulet, år efter år

Vurderingssamtaler

- HR eller personaleansvarlig udsender de nyreviderede skemaer forud for årets vurderinger
- Ledere mødes med deres medarbejdere og gør status på indsats og mål
- Alle resultaterne føres ind i regneark, hvorefter ledere og tillidsrepræsentanter gennemgår dem.
- Derefter anvendes vurderingerne til fordeling af lønstigninger efter lønforhandlingen.

Træning i systemet og information til medarbejderne

- Alle nye ledere/tillidsrepræsentanter skal trænes og uddannes i systemet, og de øvrige ledere/ tillidsrepræsentanter skal have en genopfriskning af systemet.
- Træningen er afgørende for at fastholde den nødvendige retfærdighed og fokus på systemet.
- Orientér alle om processen.
- Ved at synliggøre den løbende indsats med lønsystemet er I med til at sikre åbenhed og retfærdighed omkring løn i virksomheden.



Lønforhandling

- Ledelse og TR forhandler årets lønsumsstigning, og ud fra dette arbejdes der med regnearket, som underskrives, når fordelingen er afsluttet.

Vedligeholdelse af lønsystemet

- Arbejd systematisk med at få ændret de ting, der er opsamlet i det forløbne år. f.eks.
- Produktændringer
- Indkøb af nyt produktionsudstyr
- Markedsværdi af medarbejdere

Vedligehold af lønsystemet kan også indebære, at der udarbejdes en lille statistik for de enkelte afdelingers vurderinger for at fastholde de "gode" medarbejdere. Dette bør gøres på tværs af virksomheden.

Opfølgning på årets vurderingsrunde

- Der gives feedback til hver enkelt medarbejder om vedkommendes vurdering og det kommende års nye løn.
- Skriv ned, hvis I aftaler nye mål, ændrede arbejdsfunktioner. Det skal med i næste vurdering af medarbejderen.



Eksempel på information til medarbejderne:

- "I uge xx holder vi vurderingssamtaler. f.eks. skema med overblik over samtaler.
- Du modtager vurderingsskemaet 1–2 uger før samtalen
- Du og din chef tager en snak og gør status på det forløbne år
- Herefter udfyldes vurderingsskemaet.
- Skemaet bruges som input til årets lønforhandling.
- Du får besked om din nye løn i uge xxx"

LOKALAFTALE

Basis & kvalifikations-lønssystem

Med det formål at øge virksomhedens kompetencer og produktivitet, samt kundetilfredshed, er der mellem XXX og medarbejdere, omfattet af Industriens Overenskomst, indgået følgende lokalaftale i henhold til Industriens Overenskomst.

Lærlinge er ikke dækket af denne aftale.

1. Indledning

Kvalifikations-tillægget har til formål, på en systematisk og objektiv måde, at fastsætte en medarbejders løn i relation til den enkeltes kompetencer, samt vilje og evne til at bruge sine kompetencer.

Det er målet med kompetencelønssystemet at det på sigt skal aflønne medarbejderne ensartet j.f deres vurdering.

Det er virksomhedens kompetencebehov, der danner grundlag for kompetencemodellen, og dermed også for evt. justering af denne, således kompetencemodellens beskrivelser af jobprofiler matcher virksomhedens behov for medarbejder kompetencer.

Kvalifikationssystemet er et hjælpemiddel til at opnå et individuelt og differentieret lønssystem for virksomheden. Samt søge at få belønnet de vigtigste kompetencer bedst

Med Job-strukturen (jobliste) skal lønnen diskuteres og fastsættes, med udgangspunkt i markedsværdier m.m

2. Kvalifikationslønnens opbygning.

Der gives tillæg for medarbejderens indplacering i jobprofilen. Dertil vurderes evne og vilje til de, i systemet definerede job- og person relevante faktorer.

Jobbene er beskrevet i bilag X og tager udgangspunkt i markedsværdi samt uddannelse, desuden er der valgt nogle faktorer som er beskrevet i bilag B (vurderingsskema)

Hver jobfunktion har tilknyttet en betaling, og vurderingsskemaet udregner en pointværdi. Som udgør kompetence-tillægget

Tillidshverv:

Tillidshverv som udgør over 50 % af det primære job udløser point for relevant jobfunktion. For job- og personrelevante faktorer tildeles 3 point i alle faktorer. Dog med mulighed for optjening af højere point hvis relevant.

3. Vurdering af kvalifikationer.

Vurderingen foretages af arbejdslederen i henhold til kvalifikations-skemaet i bilag X resultatet gennemgås på en vurderingssamtale, og bør dokumenteres i samtalskemaet

Arbejdslederen underskriver samtalskemaet, og medarbejderens kvitterer på samtalskemaet for gennemførelsen af samtalen og modtagelse af vurderingen.

Ved den årlige samtale skal medarbejderens eventuelle ønsker, samt aftalte opfølgningsspørgsmål og mål anføres.

Der skal i videst muligt omfang, ved tilrettelæggelse af arbejdsopgaver og uddannelsesindsats i afdelingen, tages hensyn til, at den enkelte medarbejder tilbydes mulighed for at opnå en bred jobberfaring og rutine, så længe det ligger inden for virksomhedens kompetencebehov.

Vurdering i forbindelse med ansættelse.

Nye medarbejdere indplaceres i jobprofil ved ansættelse. Dette udløser point for jobprofilen ved ansættelsens start. Samt xxx point som udgør ansættelseslønnen

Efter 3 mdr. ansættelse genvurderes medarbejderen, og medarbejderens løn, kan i dette ene tilfælde justeres såvel op som ned. Derefter følges de øvrige regler.

Vurdering i forbindelse med genansættelse.

Ved genansættelse inden for 9 mdr. indplaceres medarbejderen i jobprofil og vurdering af job- og personrelevante faktorer og point udløses ved ansættelsens start.

Ændring af jobprofil point ved jobskifte.

Hvis en medarbejder accepterer jobskifte og indtræder i ny jobprofil med højere point-antal, medfører det en ændring af timelønnen ved førstkommande lønudbetaling.

Hvis en medarbejder omplaceres i jobskifte og indtræder i ny jobprofil med lavere point-antal, medfører det ikke en ændring af timelønnen, men medarbejderen vurderes i det nye job, og overgangstillægget udligner det over tid.

Ændring af job- og personrelevante faktorer.

Hvis en medarbejders hidtil gældende timeløn er mindre end den samlede timeløn efter en ny kompetence lønvurdering gives forskellen som et personligt overgangstillæg.

Fremtidige stigninger i henhold til kompetencevurdering vil blive modregnet i overgangstillægget indtil dette er indhentet.

Ved genoptagelse af arbejde efter endt barsel.

Ved genoptagelse af arbejde efter endt barsel bibeholder den ansatte sine kompetencepoint fra det tidspunkt, hvor vedkommende gik på barsel.

4. Regulering af kvalifikationsløn

Vurderingssamtalerne foregår én gang årligt således resultatet er klar til forhandling forud for den årlige lønforhandling, vurderingerne er dog færdig senest xx marts.

5. Ændring af kompetencestrukturen

Revision / ændringer af lønsystemet, eksempelvis tilføjelse / fjernelse af en jobfunktion kan ske løbende - dog først efter at ændringerne er godkendt i lønudvalget.

Ved revision/ændringer af kompetencestrukturen/jobbeskrivelsen vurderes de medarbejdere, der bliver berørt af dette. Det nye vurderingsresultat har virkning og evt. lønkonsekvens i forbindelse den årlige vurdering.

Jobprofil nedlægges.

Ved nedlæggelse af jobprofil og hvis medarbejderen accepterer tilbud om ny indplacering, vurderes medarbejderen på ny og indplaceres i ny jobprofil. Dette skal dog ske med et varsel på min. 3 måneder.

6. Ved overgangen til det nye lønsystem.

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

Et overgangstillæg sikrer at medarbejderens løn ikke påvirkes, og vil løbende udgøre differencen mellem kompetencevurderingen (Basisløn + Kvalifikation) udgør kompetence- tillægget og den samlede løn medarbejderen havde ved aftalens ikrafttrædelse.

Fremtidige stigninger i henhold til kompetencevurdering vil blive modregnet i overgangstillægget indtil det er bortfaldet.

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

Organisationerne har udarbejdet et Excel-program til at styre denne fordeling, og kan rekviere hos lønkonsulenterne.

7. Ved fremtidige vurderinger.

I fremtidige vurderinger på jobrelaterede og personrelaterede kompetencer, vil man kunne opnå lavere kompetencedel, eller man vil kunne opnå højere kompetencedel.

Lavere kompetencedel vil udløse et overgangstillæg.

Højere kompetencedel vil udløse en højere timeløn.

8. Lønudvalg

Lønudvalgets sammensætning og opgaver er som følger.

Lønudvalgets medlemmer:

1 Formand er en medarbejder udpeget af ledelsen

1 Arbejdsleder

2 Tillidsrepræsentanter

1 Lønansvarlig (fra lønkontoret)

Lønudvalgets opgaver:

Formand for lønudvalget er ansvarlig for indkaldelse og rapportering af møder.

- Diskutere og aftale spilleregler, samt sikre at målsætning og aftaler overholdes for hele kompetencelønsystemet.
- At tage stilling til evt. ændringer i opbygningen af lønsystemet.
- At behandle og afgøre tvivlsspørgsmål omkring vurderingsstrukturen samt lokalaftalens formål og fortolkning. Problemstillinger i forbindelse med en specifik kompetencevurdering løses primært af den enkelte arbejdsleder og tillidsrepræsentant, dog kan personsager der vurderes som principielle tages op i lønudvalget.
- Lønudvalget kan indkalde relevante personer i tilfælde af uenighed om en specifik kompetencevurdering.
- Hvis det er en personvurdering der skal løses, bør den berørte tillidsrepræsentant sidde med under behandlingen af sagen.
- Udarbejde en årlig tidsplan for aktiviteter (bilag X)

Alle lønudvalgets medlemmer kan forlange afholdelse af møde. Udvalget mødes i henhold til Løn/års-hjulet.

9. Aftalegrundlag og administration.

a. Aftalegrundlag
Udgangspunktet for aftalen er Lønssystemet, og de nævnte bilag.)

b. Værdisætning af point
Ud over den aftalte Basisløn/job løn Bilag X, aflønnes medarbejderen med en værdi pr. kompetence point. Værdien af et point er forhandlet
og som et tillæg beskrevet i bilag X
Øvrige satser er samlet i bilag X

a. Afregning
Lønnen udbetales efter gældende retningslinjer

b. Ikrafttrædelse og opsigelse
Denne aftale vedrørende Basis og kvalifikationsløn, og træder i kraft d. xx.xx

Såfremt en af parterne ønsker at opsigte nærværende aftalen, kan dette ske i henhold til Industriens Overenskomster.

Den _____ 2020

For medarbejderne

For virksomhed A/S

Har I brug for hjælp?

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

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

Vi deler gerne ud af erfaringerne og yder løbende rådgivning på virksomheden gennem hele processen. Også gerne om den daglige drift af systemet, så det kan køre i mange år frem.





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



Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1553 København V
Tlf. 3377 3377
di@di.dk
di.dk