



UTVIKLING AV ET LØNNSSYSTEM

En prosessbeskrivelse

UTVIKLING AV ET LØNNSSYSTEM

En prosessbeskrivelse

Utgiver: Næringslivets Hovedorganisasjon
November 2003
Opplag: 2000
Grafisk produksjon og trykk: GAN Grafisk AS
ISBN 82-7511-073-4

Hefet er utarbeidet av en arbeidsgruppe bestående av:
Carl E. Rønneberg, Byggenæringens Landsforening, leder
Lise Bogen Behrens, Servicebedriftenes Landsforening
Geir F. Høyby, Teknologibedriftenes Landsforening
Ole L. Kjernlie, Byggenærings Landsforening
John E. Kaasa, Tekniske Entreprenørers Landsforening
Hege Nordgård/Birgit Abrahamsen, Abelia
Dag Sandvik, Teknologibedriftenes Landsforening
Inge Stordahl, Reiselivsbedriftenes Landsforening
Mona Haug Medhus, Næringslivets Hovedorganisasjon (sekretær)

NHO arbeider for at lønnsdannelsen i større grad skal skje lokalt, der den enkelte bedrifts muligheter, utfordringer og dermed lønns-
evne står i fokus. Lokal lønnsdannelse stiller imidlertid krav både til
ledelse, tillitsvalgte og den enkelte medarbeider. Det er behov for
gode lokale rutiner, slik at forhandlinger og lønnsfastsettelse skjer
med utgangspunkt i saklighet og systematikk.

Alle bedrifter har et lønssystem, det vil si noen prinsipper som ligger
til grunn for hvordan medarbeiderne lønnes. Over tid vil det være
behov for å endre slike systemer. Dette heftet skal være et hjelpe-
middel i en slik prosess.

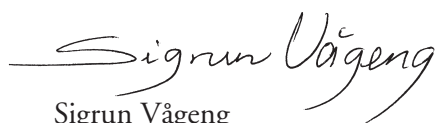
Utvikling av et nytt lønssystem krever ressurser og tid. Det følger
imidlertid flere gevinster ved å gjennomføre et slikt utviklingsarbeid.
De involverte øker sin kompetanse, og bedriften får et nytt virke-
middel for å nå sine mål. I et godt lønssystem er ikke lenger lønn
kun en kostnad, men en investering for å fremme verdiskaping.

Mange av NHOs bedrifter har allerede utviklet egne lønssystemer.
I dette heftet har vi fått anledning til å presentere noen av disse. En
stor takk til dere som velvillig har delt kunnskap og systemer med oss.

Dette heftet er ment som et hjelpemiddel for våre medlemsbedrifter.
Utvikling og innføring av nytt lønssystem inneholder mange likhets-
tegn for så vel små som store bedrifter, med eller uten tariffavtale.
Både lønssystemer og prosessen i forkant må ta utgangspunkt i de
muligheter som finnes i bedriften.

God lesning!

Oslo, november 2003
Næringslivets Hovedorganisasjon



Sigrun Vågeng
Direktør

■ INNHOLD

Kapittel 1 Forberedelser	5
Lønnspolitikk	5
Prosjektets status	5
Lønnssystem – et ledelsesverktøy	6
Informasjon om mulige endringer i lønnsystemet	6
Kapittel 2 Utvikling	7
Et forpliktende utgangspunkt for utviklingsarbeidet	7
Nedsett prosjektgruppe for å utarbeide forslag til nytt system	7
Prosjektgrupper/undergrupper	7
Prosjektplan	8
Arbeidet i prosjekt-/undergruppene	8
Prosessledelsen – hva hvis det stopper opp?	8
Prosjektgruppens ferdige innstilling	9
Kapittel 3 Forhandlinger og iverksettelse	10
Forhandlinger og justeringer	10
Prøveperiode	10
Avtaleperiode	10
Informasjon	11
Opplæring	11
Iverksettelse	11
Evaluering	11
Kapittel 4 Nytt lønnsystem - forholdet til lov- og avtaleverk	12
Lovverket	12
Avtaleverket	14
Den enkelte bransjes overenskomst	14
Den enkelte medarbeiders arbeidsavtale	14
Vedlegg: Bedriftseksempler	16

Kapittel 1 Forberedelser

Lønnspolitikk

Bedriftens lønnspolitikk skal være fundamentet for utforming av et lønnsystem og for lønnsfastsettelse. Lønnspolitikken må utformes med basis i bedriftens forretningsmessige mål og synliggjøre hvordan bedriften ønsker å bruke lønn som personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal gi troverdighet i lønnsfastsettelsen og skal understøtte bedriftens forretningsidé, samtidig som den avspeiler ønskede verdier og holdninger.

Når lønnsdannelsen knyttes til virksomhetens mål og strategier, samtidig som den enkelte medarbeider gis mulighet til å påvirke egen lønn gjennom innsats og resultater, utgjør lønn en positiv kraft i utviklingen av virksomheten og medarbeiderne. Lønn behøver ikke lenger betraktes som en ren kostnad, men kan ses som en investering i menneskelig kapital som skaper verdier for bedriften.

Lønnspolitikk er et ansvar for øverste leder, men kan med fordel også behandles i virksomhetens styre. Lønnspolitikken er ikke et forhandlingstema, men bør (og skal ifølge enkelte tariffavtaler) drøftes med de tillitsvalgte. Det er viktig at bedriftens lønnspolitikk er kjent for medarbeiderne.

Se for øvrig NHOs hefte: Lønnspolitikk.

Prosjektets status

Lønnspolitikken settes ut i livet gjennom utforming og praktisering av bedriftens lønnsystem. Utvikling av lønnsystemer må derfor være et topplederansvar. Dette innebærer ikke at den øverste ledelsen nødvendigvis må være aktiv i det praktiske utviklingsarbeidet, men at toppledelsen må «eie prosessen» og engasjere seg i å følge opp arbeidet.

Hvis behovet for et nytt eller endret lønnsystem ikke har sitt utspring i toppledelsen, er det nødvendig å sørge for slik forankring før arbeidet igangsettes. Arbeid med nye lønnsystemer krever tid, både i utviklingsprosessen, men også i forbindelse med iverksettelsen og senere vedlikehold. Uten at den øverste ledelse er tilstrekkelig involvert og støtter prosjektet fullt ut, bør et større utviklingsarbeid ikke settes i gang.

Et prosjekt som kun har status som «noe personalavdelingen holder på med», vil før eller senere møte problemer med hensyn til å få tilført tilstrekkelige ressurser og i form av manglende respekt fra de ansatte.

Uavhengig av hva som er bakgrunnen for at bedriften ønsker å endre lønnsystemet, er det viktig å tenke gjennom:

- √ **Hvorfor trenger vi et nytt lønnsystem?**
- √ **Hva er det som ikke fungerer i dag?**
- √ **Hva skal et nytt system ivareta?**

Lønnspolitikk må ta utgangspunkt i bedriftens forretningsmessige mål

Lønn = investering i menneskelig kapital

Utvikling av nytt lønnsystem må forankres i toppledelsen

**Tillitsvalgte må involveres
på et tidlig tidspunkt**

**Informasjon
= nøkkelen til suksess**

Lønnssystem – et ledelsesverktøy

Lønnssystemet er et ledelsesverktøy og bør representere en positiv mulighet for medarbeiderne til å påvirke egen lønn. Det er imidlertid viktig å vurdere hvilke andre verktøy eller endringer som er nødvendige for å få til ønskede resultater. Selve innholdet i et lønnssystem er viktig, men effekten av et lønnssystem avhenger også av hvordan det brukes. Ledelse blir med andre ord en avgjørende faktor. Formidling av mål og verdier slik at disse får konkret mening for den enkelte medarbeider, kombinert med konstruktive individuelle tilbakemeldinger, er eksempler på nødvendig ledelse.

Før utviklingsarbeidet starter bør det også vurderes om situasjonen i bedriften er «normal» eller mer «spesiell». Er det for eksempel noe i markedet som skiller seg fra en normalsituasjon? Finnes det interne forhold, eksempelvis sykefravær, som for tiden er uvanlig? Dette må eventuelt tas hensyn til når nytt lønnssystem utformes.

Behovet for avklaring av de spørsmålene vi så langt har nevnt vil være like stort uavhengig av om det er tillitsvalgte eller ledelsen som fremmer forslag om nytt lønnssystem.

Informasjon om mulige endringer i lønnssystemet

Tillitsvalgte må informeres på et tidlig tidspunkt. En slik plikt følger også av Hovedavtalens kapittel IX. En viktig forutsetning for at et nytt lønnssystem skal fungere godt, er at de tillitsvalgte involveres og står bak det nye systemet. Dersom mange beslutninger er tatt før de tillitsvalgte involveres, kan det føre til problemer i det videre arbeidet.

Endring medfører ofte skepsis eller motstand. Det gjelder også omlegging av et lønnssystem. Slike motkrefter bør ledelsen være oppmerksom på. Mellomledere er viktige aktører her. Disse har gjerne god oversikt over eventuell motstand og kan være viktige holdningskapere, forutsatt at de selv har fått tilstrekkelig informasjon.

De tillitsvalgte vil ofte informere sine medlemmer, men informasjon direkte fra bedriften til alle ansatte er også viktig. Prosesser knyttet til nye lønnssystemer følges gjerne av ulike rykter vedrørende bakenforliggende hensikter. Bedriften bør derfor være bevisst på hvilket budskap den ønsker å formidle.

Allmøter kan være en aktuell arena for å informere om og «selge inn» ideen i bredere omfang. En spørreundersøkelse for å avdekke medarbeidernes holdninger til endringer i lønnssystemet kan også bringe vesentlig informasjon i startfasen. Det kan i tillegg være aktuelt å involvere andre viktige opinionsdannere, eventuelt det aktuelle fagforbundet.

For å bidra til entusiasme rundt et nytt lønnssystem, må medarbeiderne ha nødvendig trygghet for egne lønnsvilkår.

Kapittel 2 Utvikling

Et forpliktende utgangspunkt for utviklingsarbeidet

Opprettelse av nytt lønssystem har ofte sitt utspring i lokale lønnsforhandlinger, der det konstateres behov for å utvikle bedre systematikk ved den lokale lønnsfastsettelsen. Dette vil i så fall være nevnt i protokollen etter forhandlingene.

Dersom en slik protokoll ikke foreligger, er det viktig å sikre at begge parter likevel har en felles forpliktelse til å gjennomføre prosessen.

Nedsett prosjektgruppe for å utarbeide forslag til nytt system

Utvikling av et nytt lønssystem kan organiseres som et prosjekt, med en styringsgruppe, prosjektgruppe samt ulike undergrupper ved behov. Styringsgruppen bør ledes av øverste ledelse i bedriften. Representanter fra øvrig ledelse og de tillitsvalgte er selvskrevne medlemmer. I tillegg bør det sørges for at lønnsteknisk kompetanse er representert, slik at aktuelle forslag kan vurderes i forhold til det tekniske systemet bedriften benytter til lønnsberegning/-utbetaling.

Bedriftens mål, visjon, forretningsidé og lønnspolitikk gir viktige føringer for et nytt lønssystem. To viktige spørsmål for styringsgruppen blir derfor:

- Hva er bra med nåværende system i forhold til mål, visjon osv.
 - hva ønsker vi å ta vare på?
- Hva ivaretas dårlig (eller ikke i det hele tatt) i dagens system – hvorfor?

Styringsgruppen må utarbeide krav til nytt lønssystem, og eventuelt sette videre premisser for arbeidet.

Først når det er klart hva et nytt system skal bidra til, eventuelt hvilke uheldige sider ved dagens system som skal unngås, starter arbeidet med å gi et nytt lønssystem innhold. Hva bedriften og de tillitsvalgte ønsker å oppnå er avgjørende for innholdet, og kan dreie seg både om faste og bevegelige lønnelementer.

Et helhetlig lønssystem i en virksomhet kan inneholde ulike elementer for ulike grupper av arbeidstakere, avhengig av hvilken type stilling det er snakk om. For eksempel kan resultatavhengig lønn fungere godt for selgere, mens operatørene omfattes av en fastlønsordning.

Prosjektgrupper/undergrupper

Bruk av eventuelle prosjektgrupper eller undergrupper åpner for bred deltakelse, der også andre enn tillitsvalgte kan være representert. Det er essensielt at deltakere i slike grupper er seg bevisst at gruppens oppgave er å utarbeide et godt system, ikke primært å tenke forhandlinger, taktikk, penger og posisjonering. Prosjektgruppens størrelse må dessuten muliggjøre en rasjonell arbeidsform.

Styringsgruppe med bred forankring

Et lønssystem som passer for vår bedrift

Prosjektgrupper skal komme med forslag, ikke forhandle

For fremdriften i arbeidet er det viktig at deltakerne har anledning (eller pålegges) å prioritere oppgaven. Dette innebærer også at deltakerne får nødvendig tid til rådighet. Det er ødeleggende om noen til stadighet uteblir og senere må oppdateres, slik at arbeidet forsinkes.

Realistisk prosjektplan

Prosjektplan

En prosjektplan der aktiviteter og milepæler fremkommer, er viktig for å skape fremdrift. Denne må utvikles med en realistisk holdning til at det her er snakk om tidkrevende arbeid.

Mandat

Arbeidet i prosjekt-/undergruppene

Prosjektgruppene må ha et mandat å arbeide ut fra. Et mandat definerer problemstilling, gjennomføring og målsetting. Momenter til mandatet kan hentes fra diskusjonen som tidligere er beskrevet i punktet «Prosjektets status». Herfra kan det settes opp en kortfattet oppsummering og arbeidsbeskrivelse som danner mandatet for gruppene.

I bedrifter hvor det har vært arbeidet lite med lønssystemer vil det ofte være behov for kompetanseutvikling før medarbeiderne føler seg i stand til å bidra. Det må derfor legges inn tid og ressurser for å skolere medarbeidere som skal delta i arbeidsgruppene.

Både arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene har utarbeidet diverse informativt skriftlig materiell. Representanter fra organisasjonene kan også være bidragsytere innledningsvis og underveis i prosessen.

Idéinnhenting fra andre bedrifter

Besøk hos andre bedrifter for å få tilgang på erfaringer fra tilsvarende prosesser kan gi nyttige innspill, men ingen bedrifter vil ha suksess med kun å kopiere andre bedrifters systemer. Det kan imidlertid være mye å lære ved bedriftsbesøk, både når det gjelder prosessen og ideer i forhold til hvordan ulike problemstillinger kan løses.

Bedriftsbesøk vil gi prosjektgruppen anledning til å knytte kontakt med medarbeidere og ledere som har positiv erfaring med sitt lønssystem. Slike besøk krever forberedelse, slik at presentasjonen kan følges opp med relevante spørsmål relatert til de konkrete utfordringer den aktuelle prosjektgruppen står overfor.

Prosessledelsen – hva hvis det stopper opp?

Hvis prosjektgruppen får problemer slik at prosessen stopper opp, må det i første omgang rapporteres til styringsgruppen. Dersom det er uklarheter i mandatet eller andre føringer må dette avklares.

I noen tilfeller kan meningsforskjellene være så store at det skaper problemer for fremdriften og resultatet. Følgende tiltak kan da vurderes:

- trekk inn det aktuelle fagforbundet og den aktuelle landsforeningen for å avklare muligheter og begrensninger i tariffavtalen
- trekk inn andre eksterne krefter som gjennom å tilføre ny kompetanse eller bare ved å gjennomgå gruppens arbeid med «nye øyne», kan bidra til at prosjektgruppen ser problemstillingene i et annet lys

Det kan også være aktuelt å levere en «delt innstilling», slik at uenighetene først finner sin løsning i forhandlingene. (Se nærmere om forhandlinger og justeringer senere i teksten.)

Prosjektgruppens ferdige innstilling

Innstillingen behandles i styringsgruppen, som må vurdere om resultatet ivaretar de mål og krav som er satt til det nye lønssystemet. Dersom flere prosjektgrupper har arbeidet frem elementer i et nytt lønssystem, må styringsgruppen vurdere helheten og sammenhengen i de forslagene som foreligger.

I den grad forslagene ikke ivaretar de krav som styringsgruppen har satt, må enten produktet sendes tilbake til prosjektgruppen med nye føringer, alternativt bearbeides av styringsgruppen selv.

Et viktig suksesskriterium når det gjelder lønssystemer er at systemet er forståelig for dem det gjelder for. Det ferdige produktet må derfor være utformet på en oversiktlig og lettfattelig måte.

Styringsgruppen evaluerer prosjektgruppens resultat. Er systemet enkelt?

Kapittel 3 Forhandlinger og iverksettelse

Forhandlinger og justeringer

Ulike overenskomster har forskjellige bestemmelser når det gjelder innføring av lønssystemer. Bedriftens landsforening vil kunne gi veiledning om dette.

Utkast til nytt lønssystem behandles mellom bedriftens ledelse og organisasjonenes forhandlingsutvalg. I forhandlingene kan selvsagt justeringer foretas, men det er viktig at helheten i forslaget ivaretas.

Når et nytt lønssystem innføres vil det ofte fremkomme at enkelte medarbeidere har «feil lønn» i forhold til det nye systemet. Noen har for høy lønn, andre ligger for lavt. De som ligger lavt forventer gjerne en rask tilpasning. Dette kan sjelden balanseres ved at medarbeidere som ligger for høyt får redusert sin lønn. Innføring av nytt lønssystem kan derfor være lønnsdrivende på kort sikt, i forbindelse med ikrafttreddelsen.

På lengre sikt skal et godt lønssystem ivareta lønnsomhetsbehovet til bedriften, samtidig som det muliggjør økonomisk uttelling for medarbeiderne.

Prøveperiode

I noen tilfeller kan en prøveperiode være nødvendig for å skape trygghet om hvordan systemet fungerer. De økonomiske effektene av lønssystemet kan beregnes, slik at den enkelte medarbeider får vite hvordan han/hun kommer ut, uten at utbetaling iverksettes. Arbeidsgiver får også mulighet til å vurdere om systemet virker etter hensikten, og utilsiktede virkninger kan justeres.

En prøveordning kan også innebære at et nytt lønssystem får virke i en periode, også med økonomiske konsekvenser, men slik at begge parter står fritt til å videreføre ordningen etter prøveperioden. Det bør i så fall være en del av avtalen at det kan gjøres justeringer om det oppstår uønskede virkninger.

Det må også skriftlig avklares hva som skal skje med lønnsreguleringer som er foretatt i prøveperioden, dersom ordningen ikke videreføres.

Avtaleperiode

Et lønssystem som er avtalt i den enkelte bedrift utgjør en særavtale. En slik særavtale må enten gjelde inntil videre, eller med en bestemt varighetsperiode. NHO fraråder på det sterkeste at det inngås særavtaler der varigheten knyttes til tariffavtalens utløpstidspunkt (jf. Hovedavtalen LO/YS-NHO § 4-2, nr. 4). Begrunnelsen for dette er at særavtaler som følger tariffperioden har særdeles kompliserte prosedyrer for oppsigelse.

Prøveperiode for å vurdere om systemet fungerer

Utarbeid tidsplan for informasjon, iverksettelse og opplæring

Informasjon

Når det foreligger et nytt lønssystem må det gjennomføres informasjonstiltak slik at alle medarbeidere settes i stand til å forstå hvordan det nye systemet virker. Toppledelsen er sentral i informasjonsarbeidet. Hvorfor ledelsen startet prosessen, en vurdering av arbeidet som er gjort og hva ledelsen mener skal komme ut av det nye systemet, må formidles.

Mer detaljert informasjon om systemets innhold og virkning vil ofte ligge til den som er personalansvarlig. Noen vil velge å gi skriftlig informasjon om systemet. I så tilfelle bør det følges opp av møteplasser hvor medarbeiderne kan få svar på eventuelle spørsmål.

Opplæring

Opplæring av ledere er helt sentralt i forbindelse med innføring av et nytt lønssystem. Alle ledere bør kunne besvare sentrale spørsmål om lønssystemets innhold og virkning. Dersom lederne skal foreta vurderinger av medarbeidere i forbindelse med et nytt system, må de settes i stand til å gjøre det på en tilfredsstillende måte. Det er viktig å merke seg at medarbeiderne ikke vil vurdere et lønssystem ut fra hvordan det er tenkt å fungere, men ut fra hvilke konkrete erfaringer de gjør med systemet. Suksessen står og faller på at lederne som skal sette systemet ut i livet, gjør det på en god måte.

Hvis et nytt lønssystem skal baseres på ulike produksjonsmessige eller økonomiske data, må rutiner for innhenting av slike data etableres. Eventuelle beregningsprosedyrer må også fastsettes. Hvis bedriftens økonomiske rapporteringssystem må justeres, må det avsettes nødvendige ressurser. Det samme gjelder eventuell tilpasning av lønnsrutiner.

Iverksettelse

Avhengig av hvor store endringer som gjøres i forbindelse med innføring av et nytt lønssystem, kan det være aktuelt med overgangsordninger. Dette vil først og fremst være aktuelt dersom innføringen av et nytt lønssystem er kostnadskrevende. I slike tilfeller kan det være nødvendig å bruke noe tid på å innføre lønssystemet fullt og helt.

Evaluering

Dersom det har vært gjennomført en prøveperiode, er noe av evalueringen allerede foretatt. Ikke desto mindre bør lønssystemet evalueres etter en periode. Antagelig vil en funksjonsperiode som inkluderer minimum et lønnsoppgjør være nødvendig for å danne grunnlag for en skikkelig vurdering.

Evalueringen bør minimum besvare følgende spørsmål:

- Hvordan har det nye systemet ivaretatt det som var mål/krav til systemet?
- Hvilke svakheter viser systemet?
- Hvilke positive effekter ser vi så langt?
- Hvordan fungerer eventuelle nødvendige rutiner?
- Bør noe endres umiddelbart?
- Opplæringsbehov?

**Informasjon,
et ledelsesansvar**

**Alle ledere må gis opplæring
i det nye systemet**

**Alle nye lønssystemer må
evalueres etter en prøveperiode**

Kapittel 4 Nytt lønssystem – forholdet til lov- og avtaleverk

Lovverket

Bedriftens muligheter til å inngå avtaler om nye lønssystemer vil i stor grad være åpne. Det er imidlertid en kjensgjerning at utviklingen gjennom 80- og 90-tallet har ført med seg en rekke nye lov- og avtalebestemmelser som setter skranker for hva som kan fastsettes i slike lokale avtaler. Nedenfor er det gjort et forsøk på å trekke frem de viktigste bestemmelsene. Oppregningen er ikke ment å være uttømmende.

I forbindelse med utvikling av nytt lønssystem er det viktig å ikke fortape seg i fortløpende kontroll i forhold til lov- og avtaleverk. Det vil raskt føre til for stort fokus på begrensninger. Utviklingsarbeidet bør konsentrere seg om å få et lønssystem opp og stå, for deretter å kontrollere og foreta de tilpasninger som måtte bli nødvendige. Bedriftens landsforening kan gi råd og bistand ved behov.

Arbeidsmiljøloven

Alle bedrifter, uavhengig av om de har tariffavtale eller ikke, er forpliktet til å følge arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Kapittel II i arbeidsmiljøloven omhandler arbeidsmiljøet i bedriften. Den umiddelbare koblingen mellom et lønssystem og arbeidsmiljøet i bedriften er muligens ikke det som er mest iøynefallende, men det er grunn til å nevne enkelte av bestemmelsene i kapitlet.

§§ 7 og 8 omhandler krav til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet i bedriften. Sentrale begreper er sikkerhet, helse og velferd. Et lønssystem må ikke gå på akkord med disse prinsippene.

§§ 12 og 13 fokuserer på miljøet også i forhold til den enkelte medarbeiders personlige forutsetninger. Her fremheves den enkeltes mulighet for selvbestemmelse og faglig ansvar. § 13 omhandler arbeidstakere med redusert arbeidsevne. Denne siste bestemmelsen kan ha betydning for hvordan disse medarbeiderne kan omfattes av et nytt lønssystem.

§ 12, nr. 4 om arbeid som medfører sikkerhetsrisiko er også en sentral bestemmelse i denne sammenhengen. Under punkt a) er det helt konkret gitt uttrykk for at prestasjonslønssystemer ikke skal benyttes i arbeid hvor dette kan ha vesentlig betydning for sikkerheten.

Kapittel VII omhandler blant annet verneombud og arbeidsmiljøutvalg. Disse personene og instansene representerer det apparatet i bedriften som skal overvåke bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Det er derfor avgjørende at disse også får sin tiltenkte plass under utviklingen av et lønssystem, ved siden av de tillitsvalgte fra de faglige organisasjonene.

Kapittel VIII omhandler rett til fri fra arbeidet. Det omhandler retten til fri ved svangerskap og fødsel, både vanlige ordninger og de såkalte tidskontoordningene. Dessuten har kapitlet bestemmelser om

rett til fri ved amming, ved barns og barnepassers sykdom, fritid for å ivareta offentlige verv, fri for pleie av pårørende, og for permisjon til militærtjeneste. Vi finner dessuten den relativt nye og sentrale bestemmelsen om rett til utdanningspermisjon.

Avhengig av hva slags lønssystem som skal utvikles, kan det være fornuftig å vurdere om og hvordan uttak av slik fritid skal behandles i lønssystemet.

Kapittel X om arbeidstid er også et sentralt kapittel i relasjon til et lønssystem. Nedenfor følger noen sentrale stikkord:

- begrensninger i regler om **nattarbeid**
- begrensninger i reglene for **søn- og helligdagsarbeid**
- begrensninger i den **daglige arbeidstid**
- **gjennomsnittsberegning** av arbeidstid
- begrensninger for **overtid og merarbeid**
- **hvilepauser og fritid**

Oppregningen er ikke uttømmende, men er bare ment som en henvisning til regler som bedriften er forpliktet til å holde seg innenfor og som man følgelig bør kontrollere mot. Dersom arbeidstid er et sentralt punkt i det nye lønssystemet, vises det til NHOs hefte:

Verktøy for etablering av fleksible arbeidstidsordninger.

Kapittel XI A om tilsetting er et siste område fra arbeidsmiljøloven som det kan være grunn til å nevne. En ansettelsesavtale kan inneholde konkrete forhold om avlønningen. Bedriften bør rydde av veien eventuelle tvilsspørsmål i forhold til den enkelte medarbeider ved innføring av et nytt lønssystem. Dette er særlig viktig i bedrifter uten tariffavtale. I bedrifter med tariffavtale, vil normalt en lokal avtale om et lønssystem være overordnet bestemmelsene om avlønning i den enkeltes arbeidsavtale. Men på dette området, som på mange andre, kan det være spørsmål om fortolkning i det enkelte tilfellet.

Ferieloven

Ferielovens § 10 omhandler de vederlag som inngår i feriepengegrunnlaget. Normalt inngår de fleste ytelser fra arbeidsgiver i grunnlaget, men det finnes unntak for naturalytelser og ytelser som gis uavhengig av fravær under ferie. Dersom lønssystemet inneholder lønnslementer som ikke er ment å inngå i feriepengegrunnlaget, bør dette være klargjort.

Sykelønnsordningen

Avhengig av type lønssystem som skal innføres, vil det være nødvendig å vurdere hvordan sykefravær skal håndteres i relasjon til lønn. Uenighet om dette etter at lønssystemet er innført er alltid uheldig.

Det bør i den forbindelse vurderes hvordan lønssystemet skal forholde seg til

- fravær og dermed manglende produktivitet
- nye personer/vikarer (hvordan/når skal disse omfattes av systemet)
- korttidsfravær contra langtidsfravær
- fravær i og utenfor arbeidsgiverperioden, særlig i forhold til grunnbeløp og refusjon fra det offentlige

Under dette punktet er det også grunn til å nevne lignende problemstillinger som er knyttet til lovbestemte fravær som svangerskapspermisjon, omsorgspermisjon og rett til nedsatt arbeidstid. Det vises i den forbindelse også til tilsvarende bemerkninger knyttet til arbeidsmiljølovens kapittel VIII ovenfor.

Avtaleverket

Hovedavtalene

Hovedavtalenes regler bygger på prinsipper om samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved deres tillitsvalgte. I relasjon til innføring eller endring av et lønssystem vil samarbeidsbestemmelsene være helt sentrale. Det er en forutsetning at de ansattes representanter trekkes med så tidlig som mulig, for eksempel ved etableringen av en styringsgruppe.

Det kan være nødvendig å dokumentere hvordan et slikt samarbeid skal organiseres og hvordan det fungerer. Det er imidlertid en avveining hvordan prosessen bør dokumenteres. På den ene siden kan referater fra hvert møte bidra til å drive prosessen fremover, på den annen side må det være rom for å «tenke høyt» uten at det oppstår umiddelbare forpliktelser som følge av dette.

Hovedavtalene har også bestemmelser som sikrer de ansatte innsyn i bedriftens regnskaper og økonomiske forhold. Behovet for kunnskap om bedriftens økonomiske situasjon kan øke i forbindelse med innføring av nytt lønssystem. Bedriften må derfor bistå de tillitsvalgte med nødvendig informasjon og eventuell kompetanseoppbygging.

Den enkelte bransjes overenskomst

NHO og landsforeningene er part i ca. 250 tariffavtaler. Disse har ulike bestemmelser som kan ha betydning for hva partene lokalt kan avtale. Bedriftens landsforening gir veiledning om slike forhold. Noen aktuelle problemstillinger kan være:

- forholdet mellom et lønssystem og **lokalavtaler** i bedriften
- forholdet mellom et lønssystem og **sentralt fastsatte** lønninger
- å undersøke om overenskomsten setter **begrensninger i avtaleadgangen**
- å ta med i vurderingen om eventuell **helligdagsbetaling** eller andre særlige godtgjørelser kan gripe inn på en kompliserende måte

Den enkelte medarbeiders arbeidsavtale

Det kan tenkes at den enkeltes arbeidsavtale er slik utformet at det kan oppstå motstrid mellom den og et eventuelt nytt lønssystem. I slike tilfeller kan det være hensiktsmessig å justere/endre arbeidsavtalen slik at en mulig fremtidig tvist avskjæres.

VEDLEGG:
Bedriftseksempler

Bedriftseksempel 1 – Individuell prestasjonsvurdering som grunnlag for lønnsfastsettelse for funksjonærer

Kort om bedriften

Bedriften tilhører næringsmiddelindustrien og har ca. 1000 ansatte.

Virksomheten er en del av et verdensomspennende konsern med amerikanske eiere. Dette preger bedriftskulturen. Mye av systemene knyttet til medarbeidervurdering og lønnsfastsettelse for funksjonærer er inspirert av amerikansk tradisjon.

Operatørene i bedriften er omfattet av en tariffavtale hvor kollektiv praksis har vært vanlig. Stilling, utdanning og ansiennitet bestemmer lønnen. Det arbeides med å endre praksis, slik at innsats og resultater skal vektlegges i lønnsfastsettelsen. Denne gruppen omtales ikke nærmere.

Bedriftens lønnspolitikk (for funksjonærer)

Ved ansettelse foretas en totalvurdering av stillingens ansvar og påvirkning i organisasjonen, kvalifikasjoner samt markedsforhold som er relevante for den aktuelle stillingen. Bedriften gjør hyppige sammenligninger med lønnsnivåene i andre norske bedrifter.

All lønnsregulering videre skal skje ut ifra «pay for performance» – jo bedre resultater en medarbeider leverer i sin stilling, desto høyere lønnsøkning kan vedkommende forvente. Det er ikke etablert minstelønnsnivåer. Lønnsforskjeller er ikke bare akseptabelt, men ønskelig!

Total kompensasjon i bedriften

Den totale kompensasjonen bygges opp på følgende måte:

- | | |
|-------------------------|---|
| Grunnlønn/-basislønn: | Baseres på en stillingsvurdering, der det tas hensyn til stillingens krav til kompetanse, kommunikasjon og påvirkningsevne, beslutningsevne, problemløsningsevne, lederansvar, planlegging og arbeidsforhold. Stillingen plasseres i en stillingsgruppe som danner grunnlaget for basislønn. |
| Ekstra goder/-benefits: | Aktuelle tilleggsgoder er: forsikringsordninger, pensjon, bilordning, telefon og avis. |
| Årlig bonus: | Det er etablert to ulike ordninger:
1. Selskapsbonus: Bonusordningen gjelder for det øvre sjikt av funksjonærer og ledere, og omfatter ca. 80 av selskapets 1000 ansatte. Målet med ordningene er økt salgsvolum og påfølgende overskudd. Ordningen kan utgjøre inntil 35 prosent av grunnlønn, forutsatt at målene oppnås.
2. Selgerbonus: Gjelder for medarbeidere som arbeider innen salg. Bonusen utgjør et kjent fast beløp, og kan utgjøre inntil ca. 10 prosent av grunnlønn. Bonusgrunnlaget måles med utgangspunkt i et salgsteam, ikke individuelt. |

Individuell prestasjonsvurdering

Den årlige lønnsutvikling for funksjonærer tar utgangspunkt i en individuell prestasjonsvurdering.

For den enkelte medarbeider utarbeides individuelle mål. Målene gjelder for et år av gangen, men blir revidert etter et halvt år. Måloppnåelse er gjenstand for vurdering. Det foretas også en vurdering av kriterier knyttet til personlige egenskaper og selve måten å utføre arbeidet på.

Medarbeideren blir vurdert av sin leder, sine kolleger, og eventuelt også sine underordnede dersom det dreier seg om en lederstilling. Vurderingene skal i etterkant være gjenstand for drøftelse mellom medarbeideren og nærmeste leder i en evalueringssamtale (se senere punkt om evalueringssamtale).

Vurderingsprosess

Proessen pågår i første kvartal hvert år. Flere personer er involvert i vurderingen av den enkelte og prosessen avsluttes med en evalueringssamtale mellom leder og medarbeider, før endelig vurdering fastsettes av et lederteam. Lederteamets arbeid bidrar til helhet i vurderingene.

Etter at vurderingsprosessen er avsluttet gjennomføres en ny samtale mellom medarbeideren og nærmeste leder. I samtalen blir medarbeideren meddelt den endelige vurderingen (karakter). Samtidig settes målene for neste år. Karriere og utvikling er også et tema.

Nedenfor beskrives de ulike innspillene til den endelige vurderingen av medarbeideren.

Vurdering fra leder

Lederen vurderer medarbeideren i forhold til oppnåelse av gjeldende individuelle mål og i forhold til personlige egenskaper.

Personlige egenskaper vurderes innenfor åtte områder:

1. Prioritering og gjennomføring
2. Initiativ
3. Problemløsning
4. Kommunikasjon
5. Samarbeidsevner
6. Motivasjon og inspirasjon
7. Beslutningsdyktighet
8. Tilpasningsevne

Karakterene som benyttes er følgende:

CE Consistently Exceeds

Overgår alltid forventningene. Førsteklasses prestasjon som alltid og markant overgår de krav og mål som er stilt. Er et klart forbilde for andre.

ME Meets and Exceeds

Oppnår alltid og overgår ofte forventningene. Prestasjonen overgår ofte de mål og krav som er stilt for stillingen. Betydelig prestasjon er påvist.

SM Successfully Meets

Oppnår forventningene. Konsekvent og akseptabel prestasjon i et miljø der mål og krav er høye. Leverer alltid tilfredsstillende resultat.

MS Meets Some

Oppnår noen, men ikke alle forventninger. Ujevne prestasjoner som ikke er tilfredsstillende. Forbedring er nødvendig.

FM Fails to Meet Requirements

Oppnår ikke forventningene. Åpenbare prestasjonsproblemer. Mislykkes gjennomgående med å oppfylle mål og krav. Har et stadig behov for veiledning for å kunne utføre jobben.

Dersom en medarbeider oppnår karakterene MS eller FM, skal lederen foreslå tiltak som medarbeideren skal gjennomføre for å bedre situasjonen.

Kollegavurdering

Både leder og den aktuelle medarbeider kan foreslå hvilke kolleger som skal vurdere medarbeideren. Det skal ikke være flere enn tre personer. Leder og medarbeider må enes om hvilke tre kolleger som skal plukkes ut.

Kollegavurdering skjer gjennom et kollegavurderingsskjema, hvor det skal tas stilling til de samme forhold som nevnt over.

Det skal gis karakterer:

(-) dersom kollegaen vurderer medarbeideren til å ligge under gjennomsnittet,

(=) hvis kollegaen ønsker å gi vedkommende en gjennomsnittlig bedømmelse og

(+) hvis kollegaen anser at medarbeideren scorer over gjennomsnittet.

Kollegaen som har gjennomført vurderingen, avgjør om vurderingen kan gjøres kjent for medarbeideren som er vurdert. I praksis blir anonyme besvarelser ikke tillagt vekt.

Vurdering fra underordnede (gjelder kun ledere)

Hver leder blir vurdert av to eller tre direkterapporterende underordnede.

Ledere skal vurderes basert på følgende spørsmål:

1. Er kommunikasjonen mellom deg og dine medarbeidere åpen og ærlig?
2. Er kommunikasjon og informasjon til dine medarbeidere tilstrekkelig og relevant?
3. Er du flink til å motivere dine medarbeidere?
4. Tilfører du medarbeiderne ytterligere faglig kunnskap?
5. Har du evne til å gi både positiv og negativ tilbakemelding på en konstruktiv måte?
6. Har du evne til å motta negative tilbakemeldinger fra medarbeidere på en positiv måte?
7. Er du dyktig til å løse konflikter?
8. Er du dyktig til å delegere?
9. Skaper du et godt arbeidsklima på avdelingen?
10. Går du foran med et godt eksempel?
11. Oppmuntrer du til utvikling av dine medarbeidere?
12. Erkjenner og belønner du initiativ fra medarbeidere?
13. Fungerer avdelingen når du er borte?

Det benyttes tilsvarende karakterer som ved kollegavurdering (-), (=), (+).

Evalueringsamtale

Etter at alle vurderinger er foretatt, gjennomfører nærmeste leder en evalueringssamtale med medarbeideren. Samtalen tar utgangspunkt i et evalueringsskjema som deles ut senest en uke før samtalen.

I skjemaet fremgår medarbeiderens mål og de generelle prestasjonskriteriene som skal vurderes. Medarbeideren har minimum en uke til å gjennomgå og forberede en samtale om egne prestasjoner. Resultatet av kollegavurderinger skal foreligge i forkant av evalueringssamtalen.

Vurderingens betydning for lønnsutviklingen

Den enkeltes lønnsøkning er et resultat av to forhold:

- a. hvor den enkelte ligger i lønsspennet for den enkelte stilling
- b. karakteren den enkelte har oppnådd

I tillegg vil selvsagt lønnsrammens størrelse ha betydning.

Jo lavere i spennet sammenlignet med andre tilsvarende stillinger og jo høyere karakter, desto større lønnsøkning.

Personalavdelingen simulerer og beregner dette i en matrise.

Før endelig lønnsøkning fastlegges, har øverste funksjonsansvarlig (for eksempel salgsdirektør, eller økonomidirektør) en viss mulighet til å foreta justeringer av lønnen til enkeltmedarbeidere som har levert uvanlig bra resultater, eller som lederen frykter kan forsvinne fra bedriften.

Vurdering av styrker og svakheter i systemet

Styrker:

Ved å avtale individuelle mål vet den enkelte medarbeider temmelig nøyaktig hva som kreves av han/henne. Å få lønnsøkning i forhold til prestasjon fortoner seg som rettferdig, og systemet begrenser muligheten for å lønne etter «trynefaktor».

Det er stor grad av aksept i organisasjonen for denne måten å gjøre det på. Alle er vant til at «slik gjør vi det her hos oss», og de ansatte har i stor grad forventninger til prosessen. For at en slik prosess skal bli vellykket, må en del suksesskriterier være ivaretatt. Dette dreier seg først og fremst om

- gode, konkrete målformuleringer
- informasjon
- opplæring av ledere
- forankring for prosessen og systemet hos administrerende direktør

Svakheter:

Dersom medarbeidere skifter stilling og/eller leder i løpet av året kan det oppstå spørsmål om hvem som skal evaluere hva og hvordan prestasjonene i de to ulike stillingene skal vektles.

Det er for øvrig fortsatt et visst rom for skjønn, selv om dette så langt som mulig skal elimineres. Det gjennomføres såkalte «kalibreringsmøter», der lederne samordner sine vurderinger før endelig karakter fastsettes.

Systemet er ellers avhengig av en viss modenhet hos lederne. Hvis en leder ikke takler å få kritiske tilbakemeldinger, gir ikke medarbeideren slik tilbakemelding mer enn en gang.

Bedriftseksempel 2

– Individuell lønnsfastsettelse i en servicebedrift

Kort om bedriften

Bedriften tilhører servicebransjen, har ca. 4000 ansatte og er en del av et internasjonalt konsern. Så langt har ikke konsernet lagt føringer på lønnspolitikken som føres i den norske delen av selskapet.

Lønnsystem

Bedriften har fem stillingskategorier. Det er opprettet en lønnskala som viser veiledende lønsspenn innenfor hver stillingskategori.

Stillingskategori	1	2	3	4
I Administrasjon (Sekretær, resepsjon/ sentraltbord)	200' – 230'	210' - 250'	230' - 270'	—
II Administrasjon (Juniorkonsulenter, adm.personell innen økonomi, it, marked)	210' – 250'	230' - 270'	250' - 290'	270' - 360'
III Konsulent	230' – 270'	250' - 300'	280' - 330'	310' - 390'
IV Avd.leder I	280' – 330'	310' - 360'	340' - 390'	370' - 440'
V Avd.leder II	320' – 360'	340' - 390'	370' - 440'	420' - 490'

Lønnskalaen er utgangspunktet, men alle medarbeideres lønn skal fastsettes på bakgrunn av individuell vurdering. Basert på den individuelle vurderingen fastsettes lønnen innenfor det aktuelle lønsspennet.

Hensikten med lønnskalaen er å sikre en felles lønnsbehandling i alle avdelinger og områder innenfor bedriften. All lønn og lønnsendringer godkjennes dessuten av administrerende direktør.

Lønnstrinn 1 representerer begynnerlønn for hver stillingskategori. Det foretas nye vurderinger etter seks måneder, etter 18 måneder og til slutt etter 30 måneder. Ved normal utvikling vil en medarbeider nå lønnstrinn 4 innenfor sin stillingskategori i løpet av 2,5 år.

Det gjennomføres medarbeidersamtaler mellom den enkelte medarbeider og hans/hennes nærmeste leder. I disse samtalene fastsettes mål for den enkelte. Grad av måloppnåelse får konsekvenser for vurderingen av medarbeideren, og påvirker dermed lønnsutviklingen.

Vurderinger og lønnstillegg innenfor de ulike stillingskategorier og lønnstrinn:

Stillingskategori	Vurdering baseres på:	Retningslinjer for lønnstillegg (gjelder alle stillingskategorier)
I Administrasjon (Sekretær, resepsjon/ sentralbord)	Dette er en begynnerstilling, ulik lønn gis på bakgrunn av alder, formell utdanning og arbeidserfaring. Gjennom medarbeider-samtaler settes mål for medarbeideren.	Alle medarbeidere vurderes etter 6, 18 og 30 måneders ansettelse. (Begynnerstillinger i kategori I kun etter 6 og 18 måneder.)
II Administrasjon (Juniorkonsulenter, adm.personell innen økonomi, it, marked)	Som for gruppe I. Administrasjonsansatte med lang arbeidserfaring kan plasseres direkte i trinn 2.	Basert på vurdering kan medarbeidere innplasseres i lønnstrinn 3 etter 18 måneder, og i lønnstrinn 4 etter 30 måneder. (Mulige lønnstillegg for medarbeidere plassert i lønnstrinn 4 fremkommer i parentes.)
III Konsulent	<p>Trinn 1 er begynnerlønn og innplassering i spennet skjer på bakgrunn av alder, utdanning/erfaring og dokumenterte resultater i tidligere jobb. Lønnen skal vurderes på nytt etter 6 måneder.</p> <p>Videre vurdering skjer ved hjelp av eget skjema og bygger hovedsakelig på konkrete oppnådde resultater i perioden. Dette dreier seg for eksempel om kundemøter.</p> <p>I tillegg tas det hensyn til konsulentens generelle holdning når det gjelder kundefokus, integritet, kommunikasjon, kreativitet og entreprenørånd. Den «holdningsmessige» delen av vurderingen teller 20 prosent, mens den «resultatmessige» teller 80 prosent.</p>	<p>Det er tre vurderingsalternativer:</p> <p>A. Medarbeideren har ikke innfridd forventningene.</p> <p>B. Medarbeideren har utviklet seg i samsvar med forventningene.</p> <p>C. Medarbeideren har utviklet seg vesentlig over forventningene.</p> <p>Lønnstillegg som følge av vurdering:</p> <p><i>Vurdering A:</i> Det gis ingen lønnstillegg. Det settes opp en avtale om utviklingstiltak for de neste tre måneder. Ny vurdering foretas.</p> <p><i>Vurdering B:</i> Det gis opp til kr 20' (30') i lønnstillegg.</p> <p><i>Vurdering C:</i> Det gis opp til kr 30' (40') i lønnstillegg.</p>

Stillingskategori	Vurdering baseres på:	Retningslinjer for lønnstillegg
IV Avd.leder I og V Avd.leder II/ Salgssjef I	<p>Trinn 1 er begynnerlønn og innplassering i spennet skjer på bakgrunn av alder, utdanning/erfaring og dokumenterte resultater i tidligere jobb.</p> <p>Videre vurdering bygger i det vesentlige på oppnådde forretningsmessige resultater i forhold til budsjett. (90 prosent.)</p> <p>I tillegg skal det tas hensyn til interne forhold innenfor enheten så som personaladministrasjon, kvalitet, motivasjon etc., samt personlige forhold knyttet til bedriftens verdier. (10 prosent.)</p>	<p>A. Medarbeideren har ikke innfridd forventningene.</p> <p>B. Medarbeideren har utviklet seg i samsvar med forventningene.</p> <p>C. Medarbeideren har utviklet seg vesentlig over forventningene.</p> <p>Lønnstillegg som følge av vurdering:</p> <p><i>Vurdering A:</i> Det gis ingen lønnstillegg. Det settes opp en avtale om utviklingstiltak for de neste tre måneder. Ny vurdering foretas.</p> <p><i>Vurdering B:</i> Det gis opp til kr 20' (30') i lønnstillegg.</p> <p><i>Vurdering C:</i> Det gis opp til kr 30' (40') i lønnstillegg.</p>

Eventuell lønnsutvikling når medarbeideren har nådd lønnstrinn 4

Når medarbeidere har nådd øverste lønnstrinn innen en stillingskategori kan videre lønnsutvikling enten skje som følge av avansement til høyere stilling, eller lønnsjustering i tråd med markedet for tilsvarende stillinger.

Styrker og svakheter med systemet

For at systemet skal fungere er man helt avhengig av at det finnes klare forventninger og mål slik at begge parter vet hva de skal forholde seg til på forhånd.

Styrken i systemet er først og fremst at grunnlaget for lønn og lønnsøkning blir synliggjort. Medarbeiderne føler seg tryggere på at vurderingene er realistiske og rettferdige fordi lederne gjennom lønnssystemet har et verktøy å støtte seg til. Medarbeidere som får en lav lønnsjustering aksepterer dette lettere når det settes ord på og synliggjøres på denne måten.

De ansatte setter pris på åpenheten. Den enkelte medarbeider vet hva som kreves for å oppnå lønnstillegg og at det er opp til en selv! Bedriften ønsker ikke at lønn er et diskusjonstema mellom medarbeiderne, men systemet legger til rette for dialog omkring lønn mellom medarbeideren og dennes leder.

Svakheten er i første rekke at noen ledere styres for mye av et slikt verktøy. De klarer ikke å bruke sunn fornuft og vurdering i tillegg. Dette er en trussel mot systemets troverdighet.

Bedriftseksempel 3

– Individuell lønnsfastsettelse i produksjonen

Om bedriften

Bedriften utvikler, produserer og selger avansert teknologisk kommunikasjons- og sikkerhetsutstyr til bruk for skip, samt innenfor luftfart og offshorevirksomhet.

Bedriften eksporterer ca. 80 prosent av det de produserer og har hele verden som marked. Bedriften er morselskap i et konsern, som i tillegg til i Norge, har virksomheter i England, Litauen, Singapore og USA samt er deleier i en bedrift i Danmark.

Morselskapet i Norge har vel 70 ansatte. Lønnssystemet som presenteres her benyttes innenfor hele bedriften med unntak av avdelingsjefene. Medarbeiderne holder et meget høyt faglig nivå, og sammenlignet med annen produksjon vil antagelig kompetansenivået i denne bedriften være spesielt.

Bedriften er bundet av tariffavtale.

Om lønnssystemet

Lønnssystemet benyttes til å fastsette den enkelte medarbeiders faste månedslønn. Elementene i lønnssystemet består av stillingsvurdering og en individuell vurdering knyttet til prestasjoner. Ansiennitet er også et selvstendig element i systemet.

Den årlige lønnsutviklingen skjer på bakgrunn av ansiennitetstillegg og en vurdering av den enkelte medarbeider basert på kjente kriterier, i tillegg til eventuelle generelle sentrale og/eller lokale tillegg.

Stillingsvurdering

I forbindelse med nyansettelse eller endring av stilling, fastsettes lønnen basert på stillingsvurdering. Stillingene i bedriften er delt inn i åtte grupper, basert på krav til kompetanse og hvilket arbeids- og ansvarsområde stillingene omfatter.

I gruppe 1, 2 og 3 finnes stillinger som varierer fra rutinepreget arbeid til selvstendig saksbehandlings-/ingeniørarbeid. Gruppe 3+ omfatter mellomledere/stillinger med større faglig ansvar og krav til kompetanse. Gruppene 4 og 5 omfatter de mest avanserte ingeniørstillingene, der kravene til faglig nivå og selvstendighet er meget høye. Gruppe A er områdesalgssjefer og gruppe B er avdelingsjefer. De to sistnevnte gruppene er ikke berettiget overtidsbetaling.

For alle lønnsgruppene blir det fastsatt en grunnlønn og en topplønn. Grunnlønnen pluss kroneverdi per poeng multiplisert med antallet oppnåelige poeng gir topplønnen.

Ansiennitet

Ansiennitet fastsettes ved tiltredelse i stillingen. Avhengig av tidligere praksis' relevans for stillingen, kan det gis full uttelling for relevant praksis i lignende stilling i andre bedrifter. For øvrig gir hvert år som ansatt i bedriften poeng for ansiennitet, maksimalt 12 poeng for 10 års ansiennitet. Hvert år gir 1 poeng, med unntak av det 5. og 10. året som gir 2 poeng som en påskjønnelse for disse «ansettelses-milepælene». Ansiennitetens betydning for lønnen er størst i de tre laveste stillingsgruppene.

Individuell vurdering

En gang årlig blir det gjennomført en vurderingssamtale mellom avdelingssjef og den enkelte ansatte. Ved ansettelse kan det også gis en nøktern vurdering ut fra den nyansattes tidligere praksis, slik at vedkommende i tillegg til ansiennitetspoeng, også får noen vurderingspoeng.

Til hjelp for vurderingen er det utviklet et skjema der vurderingskriteriene fremgår. Dersom medarbeideren utfører oppgaver innenfor flere avdelinger, kan flere ledere involveres i vurderingen. Avdelingssjef kan også invitere en annen leder til å delta i vurderingssamtalen, forutsatt at medarbeideren godtar dette.

I vurderingssamtalen skal avdelingssjefen gi medarbeideren tilbakemelding på utført arbeid og bidrag for øvrig, jf. vurderingskriteriene. I tillegg skal lederen gi konkret veiledning på hva som skal til for å oppnå neste poengnivå innen det enkelte vurderingskriterium.

Vurderingen omsettes til et visst antall poeng. Ansiennitet utgjør maksimalt 12 poeng etter 10 år og gjelder for alle gruppene. Gruppene 1 – 3 kan oppnå inntil 18 vurderingspoeng i tillegg til inntil 12 poeng for ansiennitet (totalt 30 poeng), gruppe 3+ kan oppnå 23 vurderingspoeng (totalt 35 poeng), gruppene 4 og 5 kan oppnå 38 vurderingspoeng (totalt 50) og gruppe A 30 vurderingspoeng (totalt 42).

Dersom medarbeideren får en lavere vurdering sammenlignet med forrige år, beholdes likevel tidligere oppnådde vurderingspoeng. Avdelingsleder må i dette tilfelle forklare hvorfor medarbeideren i år er vurdert lavere. Medarbeideren skal være sikret en konstruktiv tilbakemelding om hva som må til for å komme tilbake til tidligere nivå og helst videre. Det blir ingen lønnsutvikling som følge av vurderingen, verken positivt eller negativt. (Tillegg for ansiennitet samt sentrale tillegg og eventuell ytterligere lokal justering av grunnlønn, vil likevel føre til at den enkelte medarbeider får lønnsøkning.)

Dersom en arbeidstaker ønsker å diskutere vurderingen på nytt, må dette tas opp med vedkommende avdelingssjef. Dette skal i så fall begrunnes i egen vurdering, ikke hvilke vurderinger som er gjort av medarbeiderens kolleger. Oppnås det ikke enighet mellom avdelingsleder og arbeidstakeren, kan bedriftens personalansvarlige delta i vurderingen dersom arbeidstakeren er enig i det. I tillegg har arbeidstakeren krav på å ta med seg en tillitsvalgt eller kollega.

Vurderingssamtalen er konfidensiell og bare den totale poengsum rapporteres videre til personalansvarlige for bruk til utregning av lønnen.

Lønnsregulering i bedriften

Det sentrale tillegget i tariffavtalen legges til på grunnlønnen for alle ansatte på reguleringstidspunktet – normalt 1. april.

Poengverdien – kroner per poeng – blir i forkant av de lokale forhandlingene indeksregulert med lønnsveksten i henhold til SSBs lønnsindeks per 3. kvartal foregående år. Dette skal sikre at poengverdien holder tritt med den generelle lønnsutviklingen og gir dermed en høyere topplønn i den enkelt lønnsgruppen. Justeringen av den enkeltes lønn på bakgrunn av dette, skjer først ved det lokale lønnsoppgjøret – 1. juli.

Ved det lokale lønnsoppgjøret kan det forhandles om differensierte tillegg til de forskjellige lønnsgruppene. Det kan da også forhandles om enkeltstillingers plassering i gruppe.

Ved de lokale lønnsforhandlingene i bedriften forhandles det frem en lokal ramme. Den enkelte avdelingssjef må foreta en «forhånds-vurdering» av sine medarbeidere for å kunne fastsette rammen som vil medgå til lønnstillegg på bakgrunn av vurderingssamtalene. Resten av den lokale rammen – med fradrag av det som går til ansiennitets-økningene – vil det forhandles om enten som en økning av enkelte eller alle grupperes grunnlønnsnivå eller poengverdi (som vil øke topplønnen mer enn grunnlønnen).

Proessen i utviklingen av systemet

Bedriften hadde et lønnsystem som ledelsen hadde laget, men dette fungerte etter hvert bare delvis. Det var derfor enighet mellom Klubben og ledelsen om å se på et nytt revidert system. En gruppe bestående av en representant fra Klubben, en fra ikke-organiserte og to fra ledelsen startet på ettersommeren 1998 og hadde som målsetting å ha et forslag ferdig innen 1. april 1999, slik at dette kunne benyttes i det lokale oppgjøret per 1. juli samme år.

Senere er det dannet et «Kontaktutvalg» som fungerer som en styringsgruppe for lønnsystemet. Gruppen består av en representant fra Klubben, to fra ikke-organiserte samt to fra ledelsen. Hver høst drøftes erfaringene fra siste lønnsoppgjør med hensyn til bruk av systemet, eventuelle mangler, endringsønsker, osv.

Etter oppgjøret i 2002 oppsto et behov for en høyere gruppe for mellomledere, særlig de som ikke var ingeniører. I tillegg ble det vurdert om salgssjefene også burde ha et eget vurderingsskjema for sin gruppe. Kontaktutvalget nedsatte to undergrupper som utarbeidet vurderingsskjemaer for hver av disse gruppene. I undergruppene deltok både avdelingssjefer og ansatte som tilhørte disse gruppene. Forslagene ble fremlagt for Kontaktutvalget, som kom med innspill og til sist godkjente skjemaene. Disse er nå i bruk.

Bedriften har et stort flertall ikke-organiserte, og mener derfor det er viktig at disse også er med i utformingen av systemet. Kontaktutvalget bidrar til at hele bedriften har et eierskap til systemet. Det legges vekt på at alle parter evaluerer systemet umiddelbart etter bruk. At det finnes et formelt organ som behandler spørsmål knyttet til lønns-systemet og eventuelt gjør tiltak for å korrigere systemet ved behov, ses også på som en forutsetning for suksess.

Bedriftens vurdering av systemet

Systemet er helt avhengig av en god koordinering og samkjøring av avdelingssjefene som skal gjøre vurderingene av den enkelte medarbeider, noe som setter store krav til lederne. Dette gjøres gjennom møter før og etter «forhåndsvurderingen».

For medarbeideren innebærer systemet en svært konkret og forståelig tilbakemelding på sin innsats og med mulighet for å få konkret beskjed om hva som kreves/forventes for å oppnå nye poeng i neste vurdering. I tillegg opplever bedriften at medarbeiderne oppfatter det som positivt å få økonomisk uttelling for innsats, oppnådde ferdigheter og personlig utvikling.

Både bedriften og medarbeiderne innser at et slikt system alltid vil være i en viss utvikling, og det er viktig å avholde evalueringsmøter en tid etter at et lokalt lønnsoppgjør er kommet i havn for å se på erfaringene fra selve systemet.

Gruppenndeling av stillinger

Gruppe	Beskrivelse stillinger med overtidsbetaling			Eksempler på stilling
1	Stillingen omfatter mer rutinepreget arbeid etter instruksjer og tegninger eller i henhold til tidligere praksis.	1.1 medarbeider u/fagbrev	1.2 medarbeider m/fagbrev	<ul style="list-style-type: none"> • spesialarbeider • fagarbeider • lagermedarbeider • innkjøpsmedarbeider • sentralbordmedarbeider • salgsmedarbeider • regnskapsmedarbeider
2	Stillingen omfatter arbeid som stort sett har støtte i tidligere praksis eller materiale, men selvstendige vurderinger og valg mellom et begrenset antall alternativer er nødvendig. Stillingen kan til tider innebære arbeid etter et mer komplisert arbeidsunderlag.			<ul style="list-style-type: none"> • testingeniør • innkjøper • personalsekretær • sekretær • dokumentasjonsansvarlig
3	Stillingen omfatter selvstendig saksbehandler- eller ingeniørarbeid. Det vil for disse stillingene som regel bare foreligge generelle retningslinjer for arbeidet.			<ul style="list-style-type: none"> • mellomledere • medarbeidere med relevant 3-årig høyskole – min. 60 v.tall. • testingeniør
3+	Stillingen omfatter selvstendig saksbehandler- eller ingeniørarbeid med større faglig ansvar. Krever høyt kunnskapsnivå/utdannelse innen fagfeltet.			<ul style="list-style-type: none"> • mellomledere med stort organisasjonsmessig eller faglig ansvar • ingeniør med spesielt ansvarsområde • utviklingsingeniør
4	Stillingen omfatter avansert saksbehandlerarbeid og krever selvstendig ingeniørarbeid og i alminnelighet ansvar for deler av arbeidsområder/-prosjekter.	4.1 personer med ingeniørkompetanse	4.2 personer med sivilingeniørkompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • utviklingsingeniør • senior utviklingsingeniør (oppnås ved full ansiennitet – 10 år) • prosjektleder
5	Stillingen omfatter ansvar for spesielle arbeidsområder, samt stilling med spisskompetanse eller utvidet prosjektlederansvar.			<ul style="list-style-type: none"> • senior utviklingsingeniør • prosjektleder • utviklingsingeniør m/spesiell kompetanse

Gruppe	Beskrivelse stillinger med fastlønn	Eksempler på stilling
A	Stillingen omfatter salgsansvar for et eller flere produkter og/eller ansvar for salg i et spesielt geografisk område.	• salgssjef
B	Ansvarlig for en avdeling.	• avdelingssjef

Vurderingsskjema for lønnsgruppene 1 - 3

Poengskala	(Ingen poeng)	(Ingen poeng)	1	2	3	4	5			
Arbeidskapasitet (kvanitet)	Arbeider ineffektivt. Vanskelig for å få oppgaver unna.	Arbeider litt langsomt. Kan være en flaskehals i enkelte tilfeller.	Jevnt tempo.	Effektiv og strukturert.	Arbeider raskt.	Svært rask. Initiativrik.				
Arbeidskvalitet	Stadig noe å utsette på kvaliteten i arbeidet. Må kontrolleres.	En del av arbeidet har vært mindre bra. Kontroll har vært nødvendig.	Jevnt bra arbeide av bra kvalitet. Kun overfladisk kontroll nødvendig.	Utfører godt arbeid.	Dyktig person med solid arbeid. Tilfredsstillende evne til vurdering av eget arbeid.	Dyktig og nøyaktig. Kreativ i forhold til å utvikle jobben.				
Samarbeidsevne	Dårlig samarbeidsevne. Gir uttrykk for negative holdninger.	Ikke samarbeidsinnstilt, men få problemer av den grunn.	Kommer relativt bra ut av det med de må samarbeides med.	Har lett for å samarbeide. Positiv holdning overfor medarbeidere og jobbsituasjonen.	Tillitsvekkende. Samarbeider lett med andre i alle situasjoner og på tvers av arbeidsområder/avdelinger.					
Fleksibilitet	Arbeider best etter fastlagte rutiner. Har lang opplærings-/omstillingstid.	Blir usikker når rutiner og oppgaver forandres. Bruker tid for omstilling.	Normal omstillingssevne. Kommer greitt inn i nye oppgaver ved opplæring.	God omstillingsevne. Evne til å ta ansvar utover sitt arbeide.	Deltar selv i utforming av nye arbeidsoppgaver.	Stor problem-løsningsevne. God evne til å formidle kunnskap.	Særskilt anvendelig på alle arbeidsområder/oppgaver.			
Ansvarfølelse	Ikke helt til å stole på. Pålitelighet og/eller punktlighet ikke som forventet.	Under normalt ansvar i forhold til jobben. Større punktlighet og pålitelighet forventes.	Normalt ansvar i forhold til jobben. Punktlig og pålitelig.	Evne til å ta ansvar utover sitt arbeide.						
Ansniennitet:	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5/6 p.	7 p.	8 p.	9 p.	10 p.	11/12 p.
Dato/år:	1 år	2 år	3 år	4 år	5 år	6 år	7 år	8 år	9 år	10 år

Vurderingsskjema for lønnsgruppene 3+

Poengskala	1	2	3	4
Produkt-/tjeneste kompetanse	Noenlunde kjennskap til sine produkter/tjenester.	Har gode kunnskaper på noen områder.	Har gode kunnskaper på mange områder. Ser sammenhenger mellom ulike områder.	Engasjert person som vurderes som særdeles viktig pga sin kompetansebredde.
Bedriftsintern systemforståelse *	Har liten oversikt over systemene i bedriften.	Har god oversikt over bedriftsinterne systemer.	Kjenner bedriftens systemer godt og forstår de ulike faktorene som påvirker systemene.	Ressursperson på deler av bedriftens systemer. Har evnen til å videreutvikle og forbedre disse.
Leder-/Koordineringsegenskaper	Har få leder-/koordineringsegenskaper.	Ansvarsbevisst, følger opp og er strukturert.	God evne til framdrift etter oppsatte mål. Gode leder-/koordineringsegenskaper.	Rutinert leder/koordinator. God oversikt og evne til å utnytte alle ressurser.
Gjennomførings- evne/innsats	Lite strukturert. Stopper opp til tider.	Arbeider godt og har god flyt. Evne til å arbeide selvstendig.	Arbeider effektivt og selvstendig. Får raskt unna arbeidsoppgavene.	Effektiv, selvstendig og god evne til kreative løsninger.
Ansvarsfølelse	Større punktlighet og pålitelighet forventes.	Evne til å ta ansvar for å fullføre oppgaven på en nøyaktig og helhetlig måte.	Evne til å ta ansvar utover sitt arbeide.	
Samarbeidsevne	Ikke samarbeidsinnstilt. Negative holdninger.	Kommer relativt bra ut av det med de det må samarbeides med.	God evne til å samarbeide med kolleger, også i andre avd. Tar opp problemer som kan løses bedre gjennom samhandling.	En god «teambuilder». Får løst oppgaver ved å få folk til å jobbe i team.

*) «Bedriftsintern systemforståelse»: Forståelse for de datasystemer som du benytter i din stilling og som påvirker din jobb.

Ansniennitet: **Ansatt år:** **1 p.** **3 p.** **4 p.** **5/6 p.** **7 p.** **8p** **9p.** **10 p.** **11/12 p.**
Dato/år:

Vurderingsskjema for lønnsgruppene 4 og 5

Poengskala	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fleksibilitet/	Noenlunde styring	Greit oversikt.	Har gode kunnskaper	Har gode kunnskaper	Er god på mange fag-			En person som vurderes		
Kompetanse- bredde	på det viktigste. Lite fleksibel.	Evne til å sette seg inn i nye ting.	på noen områder.	på mange områder.	områder. Engasjert person som kan sette seg inn i andres problemstillinger.			som særdeles viktig pga sin kompetanse- bredde.		
Nøkkel-/spiss- kompetanse	Har ikke noen spesiell spisskompetanse.	God på enkelte nyttige fagfelt.	Kjenner en del produkt- løsninger eller er en ressurs på sitt fagfelt.	Kan noen produkter godt eller er en ressurs på sitt fagfelt med evne til å overføre kunnskap til andre.	Vilje og evne til å tilegne seg ny nøkkel-/ spisskompetanse.			En person som vurderes som særdeles viktig pga sin nøkkel- og spisskompetanse.		
Prosjektleder- egenskaper	Ikke egnet til å lede prosjekt.	Kan brukes til prosjektleder.	Ansvarsbevisst, følger opp og er strukturert.	God evne til framdrift etter oppsatte mål. Gode lederegenskaper. styring og oversikt.	Rutinert prosjektleder. God evne til å trekke medarb. med. God og mat. ressurser.			Kan lede kompliserte prosjekter. God evne til å utnytte menneskelige		
Gjennom- føringsevne/- innsats	Lite strukturert. Stopper opp til tider.	Arbeider jevnt.	Arbeider godt og har god flyt. Evne til å arbeide selvstendig.	Arbeider effektivt og selvstendig. Får raskt unna arbeids- oppgavene.	Effektiv, selvstendig og god evne til kreative løsninger.					
Ansvars- følelse	Større punktlighet og pålitelighet forventes.	Normalt ansvar i forhold til jobben. Punktlig og pålitelig.	Evne til å ta ansvar for å fullføre oppgaven på en nøyaktig og helhetlig måte.	Evne til å ta ansvar utover sitt arbeide.						
Samarbeids- evne	Ikke samarbeidsinnstilt. Negative holdninger.	Kommer relativt bra ut av det med de det må samarbeides med.	Har lett for å samarbeide. Positiv holdning overfor medarbeidere og jobb- situasjonen.	God evne til å samarb. Med kolleger, også i andre avd. Tar opp problemer som kan løses bedre gjennom samhandling.						
Ansienitet:	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5/6 p.	7 p.	8 p.	9 p.	10 p.	11/12 p.
Dato/år:	1 år	2 år	3 år	4 år	5 år	6 år	7 år	8 år	9 år	10 år

3 poeng gis hvis medarbeideren vurderes til høyere score enn 2 poeng, men lavere enn 4 poeng. Tilsvarende for 5 og 7 poeng.

Vurderingsskjema for lønnsgruppe A

Poengskala	1	2	3	4	5
Markeds-kunnskap	Noenlunde kjennskap til sine kunder og sitt marked.	Kjenner bedriftens kunder og vårt marked.	Har kunnskap om aktuelt kundefotensiale i sitt marked.	Kjenner de spesielle særtrekk om det aktuelle markedet	En person som vurderes som særdeles viktig pga sin kompetanse-bredde. Kjenner i tillegg regelverket og produkt-kravene, samt bakgrunnen for disse.
Produkt-kompetanse	Noe manglende kunnskaper om en del produkter.	Kjenner våre produkter godt.	Evne til å se anvendelse av eksisterende produkter.	God praktisk og teknisk innsikt i produktspekteret.	Evne til å se løsninger som presenteres fra brukersiden og/eller behovet for nye produkter/tilpasninger av produkter.
Forhandlings-egenskaper/ Kunde-relasjoner	Har ikke noen spesiell forhandlings egenskap.	God i enkelte forhandlinger	Evner å vedlikeholde etablerte kunder.	Finner kundens behov gjennom forhandlinger. Kommuniserer MED kunden – ikke til.	Har god nok kjennskap til produkter/firma for å kunne løse/svare på henvendelser på en «vinn/vinn»-måte.
Markeds-førings egenskaper	Mangler en del formidlingssevne.	Evner å få formidlet vår produktinformasjon til sitt marked.	Skaper gode relasjoner for å underbygge produkter og firma.	Kan formidle kompliserte budskap på en overbevisende måte i ulike fora.	Skaper alltid to vinnere. Våre kunder kan ikke vente med å ta kontakt! de beste.
Gjennom-føringsevne/-innsats	Lite strukturert. Stopper opp til tider.	Arbeider godt og har god flyt. Evne til å arbeide selvstendig.	Arbeider effektivt og selvstendig. Får raskt unna arbeidsoppgavene.	Effektiv, selvstendig og god evne til kreative løsninger.	Særlig god formidlings-evne og utstråling med analytiske markedsføringsevner. Tilpasser seg ethvert miljø.
Ansvars-følelse	Større punktlighet og pålitelighet forventes.	Normalt ansvar i forhold til jobben. Punktlig og påliteelig.	Evne til å ta ansvar for å fullføre oppgaven på en nøyaktig og helhetlig måte.	Evne til å ta ansvar utover sitt arbeide – internt og eksternt.	Har mot og kapasitet til å gjennomføre enhver kundeforespørsel.
Samarbeids-evne	Ikke samarbeidsinnstilt. Negative holdninger.	Kommer relativt bra ut av det med de det må samarbeides med.	Har lett for å samarbeide. Positiv holdning overfor medarbeidere og jobbsituasjonen.	God evne til å samarbeide med kolleger, også i andre avd. Tar opp problemer som kan løses bedre gjennom samhandling.	En god «teambuider!». Får løst oppgaver ved å få folk til å jobbe i team.

Ansienitet: Ansatt år: 1 p. 1 p. 3 p. 4 p. 5/6 p. 7 p. 8 p. 9 p. 10 p. 11/12 p.

Dato/år:

Tidsplan for gjennomføring av lokale lønnsoppgjør

1. Umiddelbart etter at det sentrale tillegget er vedtatt, beregnes det en ramme for årets lokale oppgjør. Denne rammen beregnes utifra budsjettert lønnsøkning, kunnskap om lønnsøkninger i sammenlignbare bedrifter i bransjen eller i nærområdene – men først og fremst utifra de fire kriterier: bedriftens økonomiske situasjon, framtidsutsikter, produktivitetsutvikling og konkurranseevne. Arbeidskraftsituasjonen er et annet moment i denne sammenhengen. Rammen vedtas av styret eller den det bemyndiger.	15.04 – 25.04
2. Rammen for indeksjustering av tidligere tildelte poeng beregnes.	20. – 25.04
3. Andelen til årets ansiennitetstillegg beregnes inkl. indeksjustering av poeng.	20. – 25.04
4. Avdelingssjefene foretar en «forhåndsvurdering» av sine medarbeidere.	20.04 – 05.05
5. Det gjøres en beregning av hvor mye vurderingspoengene vil utgjøre av rammen. Det bør avsettes en mindre «reserve» fordi det erfaringsmessig vil gis noen poeng utover det som er «prevurdert» – også i forbindelse med endring av gruppe.	05. – 10.05
6. Etter dette kan det gjøres en beregning av hvor mye som gjenstår av den totale rammen til generelle tillegg. Det må da gjøres en prioritering av det generelle tillegget.	05. – 10.05
7. Det lokale oppgjøret diskuteres i avdelingssjefmøte hvor det orienteres om rammene for oppgjøret og innhentes synspunkter fra avdelingssjefene.	10. – 15.05
8. Det avholdes et innledende møte med «Klubben» hvor kravene mottas.	20. – 25.05
9. Avdelingssjefene gjennomfører lønnsamtaler.	20.05 – 10.06
10. Et nytt avdelingssjefmøte avholdes hvor det orienteres om fordelingen av oppgjøret og kravet fra «Klubben». Det orienteres og drøftes strategi for det totale oppgjøret.	10. – 12.06
11. Forhandlingene med «Klubben» gjennomføres og oppgjøret avsluttes. Oppgjøret bør avsluttes ca. 15. juni.	05. – 15.06

Bedriftseksempel 4

– Bonusavtale for servicepersonell

Kort om bedriften

Bedriften er en privat eid elektroentreprenør. Virksomheten omfatter høytspenn-, sterk- og svakstrømsinstallasjoner, automasjonsanlegg og telefon/dataanlegg innenfor næringsbygg, prosess og industrianlegg, samt noe virksomhet offshore.

Bonusordningen

Bonusordningen gjelder for servicemontører og teknikere som arbeider med regningsoppdrag (kunden faktureres for de timene som går med til arbeidet) og er utviklet for å øke produktiviteten. Montørene skal dessuten stimuleres til å drive aktiv kundepleie. Faglig sett innebærer derfor systemet en positiv utfordring for montørene. I stedet for å passivt motta materiell og utstyr for så å montere dette, legger det nye systemet opp til at montørene diskuterer arbeidet med kundene og bidrar i valg av endelig løsning.

Bonusgivende og bonusbyggende timer

Grunnelementet i ordningen er bonusgivende timer, og bonusbyggende timer.

Bonusgivende timer

Bonusgivende timer er utfakturerbare og kan føres mot et ordrenummer. I en periode på fire uker er det maksimalt 150 produktive timer (4 uker á 37,5 timer). Bonus inntreer når montøren leverer minst 142,5 fakturerbare timer (95,5 prosent) i perioden.

En skala på 10 trinn i intervallet mellom 95,5 prosent og 100 prosent (95,5, 96, 96,5, 97 osv.), legges til grunn ved beregning av bonus. Bonusutbetalingen øker i stadig større intervaller jo nærmere 150 utfakturerbare timer montøren kommer.

Bonusordningen stopper ikke medarbeidere i å arbeide utover 150 time per fire uker. Systemet skal også stimulere til økt kundevennlighet, fleksibilitet og mest mulig effektiv organisering av egen arbeidstid. Dersom en servicemontør har anledning til å avslutte oppdraget hos kunden selv om normal arbeidstid er over, kan det være mer hensiktsmessig enn å komme tilbake dagen etterpå. Timene som arbeides etter normal arbeidstid kan inngå bonusgivende timer og montøren kan dermed avspasere på et senere tidspunkt. Ordningen motiverer til å avspasere i perioder hvor det mangler oppdrag og hvor det derfor ikke er mulig å fakturere timer.

Timer unntatt fra bonus

Uproduktiv tid, (timer som ikke kan faktureres) som interntid, sykefravær og korte velferdspermisjoner gir ikke rett til bonus.

Ferie, offentlige høytids- og fridager og lengre lovbestemte permisjoner (fødselspermisjon, pappapermisjon osv.) regnes ikke med i det mulige antallet produktive timer i en periode, med andre ord reduseres kravet til produktive timer tilsvarende.

Bonusbyggende timer

Bonusbyggende timer gir ikke i seg selv bonus, men er med på å bygge opp til bonus. Dette gjelder tid brukt til pålagte kurs, til-litsvalgtarbeid og timer som arbeides under en annen produktivitets-avtale (akkordarbeid).

Dette betyr at dersom medarbeideren deltar på kurs eller driver til-litsvalgtarbeid, går timene inn i det samlede regnestykket for timer som gir rett til bonus. Dette i motsetning til ledigtid som er timer som ikke gir rett til bonus. Om bedriften lar en servicemontør for en periode delta på et arbeidslag som avlønnes etter den vanlige akkord-avtalen, skal ikke det føre til fradrag for servicemontøren i hans/hennes avtale om produktivitetslønn. På den måten legges det samtidig inn en sperre for bedriften, slik at den ikke kan spekulere i operasjoner og disponeringer som gjør det vanskelig for medarbeiderne å nå bonus-målene. Bonus per time beregnes ut ifra bonusbyggende timer, men utbetales etter bonusgivende timer.

Tid som medgår til kjøring

I et distrikt med store avstander blir det mye kjøring. I utgangspunkt-et er ikke dette produktivitetsskapende, og det er lite å effektivisere. Bedriften legger kjøretiden inn i tilbudet til kunden og kjøring er derfor fakturerbare timer. Alternativt kan kunden dekke kjøringen etter regning. Dermed taper ikke servicemontørene produktivitet (utfakturerte timer) ved å ha mye kjøring. Tenkningen bak er at montørene ikke har så stor innflytelse på hvilke jobber bedriften skaffer seg, og at de dermed ikke skal tape på de valg bedriften gjør.

Bonustabell

Fakturerbar tid	95,5%	96%	96,5%	97%	97,5%	98%	98,5%	99%	99,5%	100%
Bonus:	1,00	1,50	2,00	2,75	3,50	4,50	5,50	6,50	8,00	10,00
(kr per time)										

Konsekvenser for den enkelte

Utgangspunktet for avtalen er at alle minimum har sin avtalefestede lønn. Ordningen innebærer dermed ingen risiko for arbeidstakerne. Hvis medarbeideren ikke når kravet om 95,5 prosent produktive timer etter avtalen, beholder vedkommende sin normale lønn, men det blir altså ingen bonusutbetaling.

En medarbeider som har arbeidet 142,5 (95,5 prosent) bonusgivende timer har etter tabellen rett til kr 1,- per time i bonus. I tillegg har vedkommende vært 7,5 timer på kurs. Medarbeiderens bonus blir 150 timer á kr 1,-. Dersom vedkommende hadde levert 150 fakturerbare timer i samme periode, ville bonusen vært 150 timer á kr 10,-.

Fleksibilitet

I tillegg til den økonomiske uttellingen, gir ordningen også mulighet for avspasering. Dermed har den enkelte en viss fleksibilitet med hensyn til arbeidstid. Har montøren arbeidet 150 fakturerbare timer i en fireukersperiode, kan vedkommende (etter avtale med bedriften) avspasere resten av tiden.

Avtalen åpner også for at bedriften i mindre grad enn ellers er opptatt av når montøren begynner arbeidsdagen, så lenge vedkommende holder bedriften informert. Forskjøvet arbeidstid som bedre ivaretar kundens behov medfører effektive utfakturerbare timer, og er fordelaktig for alle parter.

Det blir ikke gitt bonus på overtidstimer. Bonusordningen fremmer derfor god utnyttelse av «normal» arbeidstid og gir ingen incentiver til ekstrem arbeidsinnsats.

Prosess med medarbeiderne/de tillitsvalgte i forkant

En direkte årsak til at det ble utviklet et bonussystem, var flere oppsigelser fra dyktige montører. De begrunnet alle sin oppsigelse med bedre lønnstilbud fra konkurrerende bedrifter. Høyere timelønn til disse tre alene var uaktuelt, og bedriften måtte finne en ny ordning som kunne gjelde samtlige.

Bedriften ønsket å innføre et produktivitetsavhengig lønnselement. Fleksibilitet måtte inn som en viktig faktor og både bedrift og medarbeidere skulle tjene på bedre resultater.

Bedriften luftet sin modell med de andre servicemontørene. På bakgrunn av positive reaksjoner ble det utarbeidet et konkret forslag til klubbstyret, som behandlet og vedtok bedriftens forslag til system.

Erfaringer

Bedriften er avhengig av å trekke til seg og beholde kompetanse som gjør den konkurransedyktig og interessant for kundene. Da trengs det et system som ikke bare gir mer lønn, men som stimulerer holdninger og egenskaper som bedriften ønsker hos sine medarbeidere.

En stor utfordring i starten var å få medarbeiderne til å forstå at dette ikke var en avtale om generell lønnsforhøyelse. Samtidig var det også viktig å forsikre medarbeiderne om at avtalen ikke ville medføre lønnsreduksjon. Forståelsen for at bonusavtalen representerer en mulighet til å tjene noe ekstra for medarbeidere som selv tar fatt i egen effektivitet, var ikke tilstrekkelig den første tiden.

Så langt har bedriften ikke sett misbruk av systemet, for eksempel ved at medarbeidere fakturerer ekstra tid hos kunden for selv å kunne heve bonus.

Som ventet har bonusavtalen gitt størst uttelling til de mest utadvendte og sosiale montørene. De skaper ved sin væremåte mulighet for flere jobber og mer salg. Andre kan være vel så dyktige faglig, men klarer på grunn av sin personlighet ikke å utnytte en mulig salgssituasjon på samme måte.

Det er ikke kommet systematiske signaler, verken fra enkeltpersoner eller fra Klubbens side, om at ordningen fungerer dårlig. Punktet om at sykefravær og korte velferdspermisjoner ikke er bonusgivende, har likevel vært grunnlag for diskusjon.

Bedriftseksempel 5

– Bonusordning med stor vekt på HMS

Om bedriften

Bedriften har sin virksomhet innenfor petrokjemisk bransje og har 160 ansatte.

Hva skal bonusen føre til?

Da bonusen ble innført i 2002 var bakgrunnen et behov for resultatforbedring. Målet med bonusordningen er at den skal stimulere til målrettet innsats og økt verdiskaping. Den skal gjøre bedriften til en mer attraktiv og sikker arbeidsplass, med høy miljøprofil. Den enkelte medarbeider skal fokusere lagtenkning og felles innsats, også utover den enhet der medarbeideren arbeider. De gode resultater som oppnås skal gi uttelling for de ansatte.

Bonusens størrelse

Den enkelte medarbeiders bonus beregnes og utbetales med utgangspunkt i vedkommendes månedslønn per 31. desember i opptjeningsåret. Utbetalingsfaktoren er lik for alle ansatte (fra direktør til operatør) og kan maksimalt utgjøre en månedslønn.

Bonusen holdes helt atskilt fra lønnsoppgjøret.

Hvordan opptjenes bonusen?

Det er tre områder som påvirker bonusopptjeningen; produksjon, økonomi og andre Key Performance Indicators. Innen hvert av disse områdene settes det klare, ambisiøse og målbare mål. I tillegg vektlegges lagarbeid.

Produksjon

Det finnes produksjonsplaner for hver måned. I perioder med full kapasitetsutnyttelse, 100 prosent regularitet, benyttes en såkalt A-plan. Bonusen begynner å løpe ved oppnåelse av 97 prosent av planlagt produksjon. Bonusutbetalingen graderes i tråd med måloppnåelsen.

I perioder hvor det er planlagt redusert produksjon gjelder en B-plan. I slike perioder kan man ikke oppnå full uttelling i bonusen. Basert på den reduserte produksjonsplanen kan 98,5 – 105 prosent måloppnåelse i forhold til redusert plan likevel medføre en viss bonus.

Økonomi

Et ambisiøst kostnadsbudsjett utløser en gradert bonus, avhengig av hvor mye man klarer å redusere de faste kostnadene i forhold til budsjettet.

Alvorlige hendelser

Bedriften håndterer brennbare gasser under høyt trykk. Dette innebærer risiko for alvorlige skader. For å understreke bedriftens fokus på sikkerhet, er alvorlige hendelser trukket inn som et selvstendig moment i bonusberegningen.

En alvorlig hendelse er nærmere definert som dødsfall eller alvorlig personskade som medfører invaliditet eller varig arbeidsuførhet, eller utilsiktet utslipp med fare for langvarig skade eller betydelig kortvarig skade.

I forhold til bonusordningen er det nulltoleranse. Skjer det én alvorlig hendelse vil dette punktet i bonusberegningen ikke gi noen uttelling. Dersom det skulle oppstå tre alvorlige hendelser et år, vil dette medføre en direkte avkortning i bonusutbetalingen.

Key Performance Indicators (KPI'er)

Følgende indikatorer har betydning for bonusopptjening:

Indikator	Forklaring	Mål
TRI-skader (Skader som krever medisinsk behandling)	Antall TRI-skader over året	≤ 2 skader
Regularitet i produksjonen (Kapasitetsutnyttelse)	Regularitet i prosent	≥ 98,5%
Sykefravær	Totalt sykefravær, korttid og langtid	≤ 4%
Konsesjonsbrudd (Brudd på øvre grenser i utslippstillatelse fra Statens forurensningstilsyn)	Avvik fra konsesjonsgrensene	0
Kvalitetsavvik (Dersom innholdet i et kjemisk produkt avviker fra kundens spesifisering)	Kvalitetsavvik på produkt til kunde	≤ 2
Energieffektivitet (Forholdet mellom bruk av energi og kjemikalieforbruk) (Reduksjon av CO ₂ -utslipp avhenger av god energiutnyttelse i produksjonsanlegget)	Målt i GigaJoule per tonn kjemikalier	< 15 GJ
Hydrocarbon tap (Råstofftap)	Beregnet tap av råstoff målt mot totalt råstofforbruk.	≤ 1%
Branntilløp, lekkasje og spill (Tålegrenser i gjeldende forskrift)	I henhold til HSE-005 (HSE – Health, Safety and Environment)	≤ 5 hendelser

I tillegg til de målsettingene som er beskrevet ovenfor, fokuseres det også på lagarbeid og den enkeltes bidrag til dette.

Lagarbeid

Lagarbeid står sentralt i organisasjonsutviklingen i bedriften, og det enkelte lag (team) har laget egne handlingsplaner for samhandling og lagarbeid. De fire første kriteriene gjelder alle ansatte/alle lag, mens de resterende veksler noe fra avdeling til avdeling.

Kriterier	MÅL
1. Orden innenfor eget område	Aktiv bruk av bedriftens retningslinjer for orden. Det er utarbeidet et mål for orden for alle lag – kalt ordenstrapp. Ulike nivåer skal oppnås i henhold til en tidsplan. Eksempel: Ryddig pult/kontor, utstyr plassert på riktig sted.
2. HMS – mål og resultater	Etablere og gjennomføre gjeldende plan. Eksempler: Sikker jobbanalyse: Alle jobber som igangsettes skal analyseres i forhold til risiko. Desto større risiko, jo mer omfattende analyse og forberedelse. Gjennomføre HMS-samtaler: Ledere, skiftledere og verneombud gjennomfører uanmeldte inspeksjoner i produksjonen. Dette følges opp med en rapport til direktør, aktuelle ledere og deltakere.
3. Medarbeidersamtaler som verktøy	Medarbeidersamtaler avholdes med alle innen utløpet av året. Oppfølgingssamtaler er planlagt og gjennomført innen 30. juni.
4. Vaktutkallinger (Tilkalling av vaktmannskaper)	Vaktutkalling av egne mannskaper (bakvakt) og vaktmannskaper fra annen bedrift < 216 ganger.
5. Innleie	Fast innleie i drift og vedlikehold < 66000 timer per år. Fokus på å redusere innleie av fag som bedriftens medarbeidere selv behersker.
6. Overtid	Ikke overstige følgende mål: (ca. 5 prosent totalt) 4000 timer for vedlikehold 10000 timer for drift 500 timer for øvrige til sammen
7. Antall klargjøringstilløp (Mangelfull klargjøring av utstyr i forbindelse med utlegging av utstyr for vedlikehold, og mangelfull klargjøring før idriftsetting igjen. Fare for skade eller utslipp.)	Redusere antall klargjøringstilløp gjennom økt sikkerhet og miljøfokus ved klargjøring av jobber. Kategori 1 ≤ 5
8. Leveranser (gjelder stabsfunksjoner)	Leveranser i henhold til avtale til rett tid og riktig kvalitet (for eksempel rapporter).

Utregning av bonusen

(Uthevede tall under kolonnen «Bonusfaktor» viser et mulig resultat for en periode. Bonusutregningen i tråd med resultatet vises under tabellen)

Område	Vekting	Mål	Resultatkriterier	Bonusfaktor
Produksjon	0,30	Plan for måneden	Intervaller A- plan:	
			97 %	0
			97 % - < 98,5 %	0,1
			98,5 % - < 100 %	0,2
			≥ 100 %	0,3
		Intervall B-plan:		
		98,5 % - 105 %	0,1	
Faste kostnader	0,20	Budsjett: 228 MNOK	> 228	0
			225 - ≤ 228	0,15
			< 225	0,20
Alvorlige hendelser	0,20	Ingen alvorlige hendelser (skader, utslipp)	0	0,2
			1 - 2	0
			3 -	-0,1
KPI'er	0,15	TRI-skader, regularitet, sykefravær osv.	6 grønne*	0,05
			7 grønne	0,10
			8 grønne	0,15
Lagarbeid	0,15	Kriterier finnes i eget skjema	70 % - 80 % grønne*	0,05
			80 % - 90 % grønne	0,10
			90 % - 100 % grønne	0,15
Totalt	1,00	Maks 1 månedslønn	Prosentvis av lønn	Maks 1,00

Eksempel: Total bonusfaktor = 0,80. For en medarbeider med en månedslønn på kr 25.000,-, vil totalbonusen bli kr 25.000 * 0,80 = kr 20.000,-.

*) En grønn KPI = oppnådd målsetting

Informasjon til medarbeiderne i løpet av året

Kommunikasjon er viktig. Bedriften fokuserer på sine KPI'er hver måned. Hvert kvartal offentliggjøres alle data om status for bonus-opptjening gjennom oppslag, intranett og internavis.

Bonusutvalg

Det er nedsatt en bonuskomité med fire medlemmer, to fra bedriften og to fra de ansatte (to fagforeningsledere). Her kan bedriften få tilbakemelding på sine tanker om endringer i bonusordningen, og medarbeiderne har muligheter til å bringe opp eventuelle problemstillinger gjennom sine representanter. Direktøren er ankeinstans dersom bonuskomiteen ikke kommer til enighet.

Prosess – utviklingen av systemet

De tillitsvalgte ble involvert i prosessen fra dag en. Bedriften har fire fagforeninger hvor medlemstallet varierer fra under 10 til 120 medlemmer.

Oppbyggingen av bonussystemet og retningslinjene for dette ble utviklet og utarbeidet av bedriften. Det var diskusjoner med foreningene underveis, enkelte punkter var det til dels kraftig uenighet om, men til slutt sto både ledelsen og de ansattes representanter bak resultatet. Bonusordningen ble også vedtatt i bedriftens styre.

Bedriftens vurdering av bonusordningen

Bonusordningen ble innført i 2002. Bedriften fikk dette året sitt beste resultat noensinne. Med unntak av reduksjonen i faste kostnader, er det ikke mulig å måle eksakt hvor stor andel av resultatet som kan føres direkte tilbake til bonusordningen.

Bedriftens oppfatning er imidlertid at bonusordningen har hatt stor betydning. Særlig har ordningen bidratt til økt fokus på måloppnåelse og det å levere resultater. Den enkelte medarbeider har reell påvirkning i ordningen, men i tråd med intensjonene er det økt produktivitet gjennom godt lagarbeid som i størst grad har ført til forbedringene.

Medarbeiderne gir også uttrykk for at ordningen er attraktiv. Deres uttelling i 2002 var i overkant av en halv månedslønn.

Bedriftseksempel 6 – Bonusordning basert på produktivitet i næringsmiddelbransjen

Om bedriften

Bedriften har sin virksomhet innenfor næringsmiddelbransjen og har ca. 125 ansatte som arbeider innenfor:

- produksjon
- pakkeri
- administrasjon/vedlikehold

En tariffavtale med minstelønnsatser gjelder for et flertall av de ansatte. Ifølge tariffavtalen skal det forhandles lokalt om eventuelle tillegg utover minstelønn. Den enkelte medarbeiders faste lønn avhenger av stilling og ansiennitet. Bedriften har ingen rekrutteringsproblemer. Ledelsen er imidlertid opptatt av å tilby konkurransedyktige vilkår og orienterer seg aktivt om lønnsnivået i bransjen og innenfor eget geografisk nærrområde.

Bonus

Bonussystemet ble iverksatt allerede i 1995. Dagens system har vært i kontinuerlig utvikling, men inneholder likevel mange av de opprinnelige elementene.

I forbindelse med utviklingen av den første bonusordningen ble ledelsen og tillitsvalgte enige om noen grunnleggende forutsetninger:

- Systemet skal være enkelt å forstå og administrere.
- Systemet skal støtte opp om bedriftens mål og verdier.
- Kriteriene som anvendes for å beregne bonus skal ha direkte innvirkning på bedriftens økonomiske resultat.
- De ansatte må kunne påvirke de kriteriene som ligger til grunn for bonus.
- Systemet må være rettferdig.
 - o Rettferdighet er et vanskelig begrep. Det er derfor enighet på bedriften om en såkalt «80/20-regel». Dette innebærer en aksept av at det alltid vil være noen forhold som ikke ivaretas optimalt i en bonusordning. En «100%-løsning» vil imidlertid være for dyr å kontrollere og administrere, i den grad det i det hele tatt er mulig.
- Systemet skal være selvfinansierende.
 - o Bonus utbetales først etter at forventet og akseptabel verdiskaping er et faktum.
- Det skal defineres et klart og entydig nullpunkt (startpunkt for bonus).
- Systemet skal være stabilt over tid.

- Nullpunkter skal kunne reguleres som følge av nye produksjonsmetoder eller andre nyvinninger som i seg selv øker produktiviteten.
 - Det er bred enighet om at bonusutbetalinger skal være en ekstra belønning for medarbeidernes ekstra innsats, og ikke en «gratis gevinst» av for eksempel nye maskiner. Dette ville på sikt undergrave ordningen.
- Systemet skal bidra til økt fleksibilitet mellom avdelingene.
- Det skal gis rask tilbakemelding om oppnådd resultat.

Opprinnelig var alle tre grupper i bedriften omfattet av bonusordningen, men i dag er administrasjon og vedlikehold holdt utenfor. Begrunnelsen er at partene på bedriften ikke har lyktes i å finne påvirkbare kriterier for medarbeiderne. Ledelsen er imidlertid åpen for å innføre bonus for alle medarbeidere, men har så langt ikke fått gode nok innspill på hva som faktisk kan påvirkes og måles.

Mens den første bonusordningen ble utbetalt med et likt beløp til samtlige ansatte, opptjenes bonus i dag innenfor mindre grupper. Erfaringen er at effekten er større desto mer den enkelte medarbeider kan påvirke. Individuell påvirkning avhenger av størrelsen på gruppen som opptjener og deler en felles bonus.

Kriteriene for bonus

Opprinnelig var bonusordningen avhengig av fire kriterier:

- antall kilo produsert per timeverk
- vrak
- sykefravær
- økonomisk resultat

Sykefraværet som kriterium i bonusordningen ble etter hvert et stort diskusjonstema. Medarbeiderne reagerte negativt på at egen innsats med hensyn til kvantitet og kvalitet ble negativt påvirket av kollegers sykefravær. I dagens ordning er ikke sykefraværet med. Den enkelte medarbeider får imidlertid kun bonus for de timene han/hun faktisk har arbeidet. Eget sykefravær reduserer med andre ord egen bonus.

Tid benyttet i møter og annen uproduktiv tid gir ingen bonusopptjening.

Økonomiske resultater er heller ikke med i sin opprinnelige form, men ivaretas likevel gjennom produktivitetskriteriene.

Bonusordningen omfatter to avdelinger, men opptjenes og fordeles på forskjellige måter

Produksjonen

Produksjonstiden for ulike produkter varierer. Hvert produkt har derfor et eget nullpunkt som tar høyde for slike variasjoner.

I produksjonsavdelingen arbeider 2-4 personer sammen på et lag.

Hvert lag har kontinuerlig tilgang på nødvendige råvarer og produserer helt uavhengig av andre arbeidslag. Lagets produksjon danner grunnlag for en felles bonus for de 2-4 personene som har produsert sammen, og hver deltaker får den samme bonus per time. Dersom en ansatt arbeider på flere lag i løpet av dagen, kan vedkommende opparbeide ulik bonus innenfor de forskjellige lagene. Den enkelte avdelingsleder bruker ca. 15 – 20 minutter hver dag for å beregne hvert lags og hver medarbeiders bonus.

For å sikre god kvalitet på produktene medfører vrak utover et visst nivå fradrag i bonusen. Mens produksjonskvantum lett kan måles per arbeidslag, medfører den videre logistikken at vrak ikke kan tilbakeføres på samme måte. Fradrag på grunn av vrak reduserer derfor bonusen til samtlige arbeidslag.

Det er det neste trinnet i verdikjeden – pakkeriet – som sorterer ut produkter som ikke holder nødvendig kvalitet.

Pakkeriet

Vareflyten fra produksjonen til pakkeriet medfører behov for stadig rotasjon av medarbeidere mellom de ulike pakkelinjene. En optimal bemanning umuliggjør faste arbeidslag. Bonusen opptjenes derfor samlet for hele avdelingen, og utbetales med et likt beløp per time til samtlige ansatte på pakkeriet.

Produktivitet for pakkeriet måles hovedsakelig som antall kilo pakket per time. Nullpunktet varierer for de ulike produktene. Bonus opptjenes dersom varene pakkes på kortere tid, det vil si innsparte timer. En innspart time gir i dag en bonuspott på kr 26,-.

Vrak

Pakkeriet skal sortere ut alle varer som ikke holder nødvendig kvalitet. Det vil imidlertid være individuelt hvordan kvaliteten vurderes. For ikke å få for lav terskel før et produkt kasseres, gir en stor vrakprosent reduksjon i bonusopptjeningen også for pakkeriet. Mindre vrak enn nullpunktet gir bonusuttelling.

Kvalitet er selvsagt en kritisk faktor og det arbeides kontinuerlig for å skape felles kvalitetsforståelse.

Informasjon

Da bedriften innførte bonussystemet ble medarbeiderne informert om foreløpig resultat en gang per måned. Endelig avregning og utbetaling skjedde hver fjerde måned. I dag rapporteres det hver formiddag om gårsdagens produksjon og bonusresultat.

Eksempel på bonusrapport for en ukedag:

Produksjonslinje	Produkt	Kvantum produsert	Antall arbeidstimer	Bonus per time
Linje 1 } totalt 30 } timer	Produkt A	402 kg	6 timer	kr 32,03
	Produkt B	2041 kg	14 timer	
	Produkt C	1500 kg	10 timer	
Linje 2	Produkt A	202 kg	Totalt 21,75 timer	kr 5,63
	Produkt C	2015 kg		
	Produkt D	593 kg		
Linje 3	Produkt A	1697 kg	Totalt 22 timer	kr 35,96
	Produkt B	941 kg		

Avregning og utbetaling

Hvert produkt har sitt nullpunkt. Hver kilo utover nullpunktet gir en kroneverdi varierende fra ca. kr 0,70 opp til kr 1,10.

Hver 14. dag avregnes bonusen. Bonus per dag, som ved lav produktivitet også kan være negativ, summeres. Etter dette nullstilles den enkelte medarbeider og en ny opptjeningsperiode starter. Utbetaling skjer en gang per måned.

Spesielle forhold som kan redusere produktiviteten

Maskinstopp

I forbindelse med maskinstopp utbetales ingen bonus for den tiden maskinen står stille. Nullpunktet reguleres imidlertid, slik at bonus for effektive timer opptjenes som ved full produksjon.

Nyansatte

En nyansatt vil sjelden være så effektiv som mer erfarne kolleger. For at ikke mer produktive kolleger skal tape på å arbeide sammen med en nyansatt, teller vedkommendes timer mindre den første arbeidsuken. En time for en nyansatt blir regnet som 0,75 time.

Prosess med de tillitsvalgte og andre medarbeidere

I hele perioden har de tillitsvalgte vært med i utviklingen av bonussystemet. I forbindelse med investeringer i nye maskiner, forhandles det frem nye nullpunkter. Det gjennomføres ofte en prøveperiode, for å teste ut den nye avtalen i praksis.

Bedriften har også gjennomført informasjonsmøter avdelingsvis, der alle ansatte blir invitert til å delta. Dette gir anledning til direkte dialog med medarbeiderne, der samtlige har anledning til å spille inn sine synspunkter. Gjennom slike møter sikres en felles forståelse for helheten i systemet. Dermed øker også aksepten for hvorfor en del av endringsforslagene ikke kan tas hensyn til.

Bedriftens vurdering av styrker og svakheter ved systemet

Bonusordningen har medført betydelig større produktivitet og et bredt engasjement fra medarbeiderne. Dette dreier seg både om å finne bedre og mer effektive måter å løse arbeidsoperasjonene på, men også engasjement i forhold til å gi klare tilbakemeldinger om bonusordningens virkninger. En slik avlønningsform fører til en viss indre justis innenfor en arbeidsgruppe, uten at dette ser ut til ha negative effekter så langt. Den effektive produksjonen medfører dessuten svært lite behov for overtidarbeid.

Bonusordningen har ikke noe tak. Så lenge produktiviteten øker, følger bonusen etter. Bak dette ligger en antagelse om begrenset produktivitsutvikling når ytterligere innsats ikke lønner seg. Ordningen medfører derfor relativt store forskjeller i bonusopptjening. Ledelsen er opptatt av at variasjoner i individuelle bonusutbetalinger ikke skal overskride det som oppfattes som akseptable forskjeller. Akkurat hvor en slik grense går er vanskelig å definere, men bedriftens ledelse er opptatt av bred tilslutning og aksept hos alle ansatte for bonusordningen, og følger derfor dette nøye.

Bedriftseksempel 7

- Individuell bonus basert på måloppnåelse

Kort om bedriften

Bedriften driver et nett av bensinstasjoner og har nær 500 utsalgssteder for drivstoff, musikk, fast food og dagligvarer etc. Totalt har bedriften ca. 5000 ansatte.

Bedriftens øvrige lønssystem

Alle stillinger er innplassert i en stillingsgruppe i stillingsvurderings-systemet IPE (International Position Evaluation). Hver stilling er tilordnet et lønsspenn, der minimum og maksimumslønn for stillingsgruppen er definert. Lønnsnivåene endres årlig som følge av sentrale og lokale lønnsforhandlinger.

I forbindelse med den nye bonusordningen ble lønnsnivåene for IPE per 1. juli 2001 innført som ny lønnstabell. Bedriften har en lønnspolitisk målsetting om å tilby en konkurransedyktig totalkompensasjon, inklusive bonus og personalgoder. Når det gjelder fast lønn er det et mål at denne ligger rundt medianen for sammenlignbare bedrifter.

Hvorfor nytt lønssystem?

En gjennomgang av bedriftens tidligere lønssystem konkluderte med at dette verken var prestasjonsfremmende eller ga et bidrag til å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. Systemet hadde manglende fokus på verdiskaping. Det ble heller ikke oppfattet rettferdig, fordi medarbeiderne i liten grad så en sammenheng mellom prestasjoner og lønn.

Bonussystemet som presenteres her ble implementert 1. januar 2003 og gjelder for administrasjonens 160 medarbeidere. Selskapet har også utviklet et prestasjonsbasert lønssystem for ca 4800 ansatte på stasjonene. Dette systemet trer i kraft 1. januar 2004.

Ambisjonen er at det nye bonussystemet skal bidra til at bedriften har Nordens beste belønningssystem.

Tilrettelegging for nytt bonussystem

Over lang tid var det innført en rekke ulike kompensasjonsordninger. Som en del av utviklingen og innføringen av det nye systemet, ble derfor en rekke uhensiktsmessige økonomiske ordninger avsluttet.

En gjennomgang av alle stillinger med tilhørende lønn, viste at enkeltmedarbeidere var lønnet høyere enn IPE-systemet tilsa. Det ble derfor inngått en særavtale som gir anledning til å «fryse» fast lønn, dersom en medarbeider er lønnet 20 prosent over innplassert IPE lønn.

En viktig forutsetning for oppslutning var en garanti for at ingen skulle gå ned i lønn ved innføring av lønssystemet. Medarbeiderne har imidlertid deltatt i finansieringen av ordningen, ved midlertidig å fraskrive seg det individuelle lønnstillegget. Den faste lønnen vil derfor kun øke med et generelt tillegg i innfasingsperioden på tre år. Ikke desto mindre kan den enkelte medarbeider totalt sett komme bedre ut, forutsatt at vedkommende oppnår bonus.

Til sammen har medarbeiderne bidratt med 1/3 av finansieringsbehovet i den nye ordningen. De resterende 2/3 har bedriften stått for. Resultatet er et helhetlig system for total kompensasjon.

Når innføringsperioden på tre år er tilbakelagt vil systemet for fastlønn igjen baseres både på et generelt og et individuelt tillegg. Mens bonusordningen skal ivareta kvantitative mål, vil det individuelle tillegget i fastlønn kunne ivareta mer kvalitative kriterier.

Overordnede prinsipper for bonussystemet

Bonusen skal knyttes til verdiskaping, både på kort og lang sikt. Alle medarbeidere skal kunne oppnå bonus som en del av sin belønning. Systemet skal bidra til at medarbeiderne blir motivert til mer verdiskapende innsats, samtidig som de utvikler seg og blir værende i selskapet. Mulighetene for utbetaling, men også risikoen, skal være størst for medarbeidere som har direkte påvirkning på verdiskapingen.

Forventet bonus oppnås ved 100 prosent måloppnåelse. Maksimal bonus er imidlertid fire ganger høyere, men dette krever svært gode resultater. Belønningsstrukturen skal over tid bevege seg mot mindre fastlønn, og en høyere bonus. Bedriftens totale lønnskostnad vil derfor i større grad avhenge av at selskapet leverer gode resultater.

Opptjening av total bonus

Den totale bonuspotten opptjenes i fellesskap og fastsettes på basis av verdiskapingen for selskapet. Nøkkeltallet er EBIT (Earnings Before Interest and Tax) for alle ansatte med unntak av ledergruppen. Ledergruppen måles på EP (Economic Profit), og får ingen uttelling før resultatene overgår kravet til avkastning på sysselsatt kapital.

For å sikre motivasjon, også i tilfeller der budsjettet ikke nås, er startpunktet for bonusen lavere enn budsjettet. For ansatte uten sterk påvirkning på verdiskapingen oppnås bonus allerede fra 75 prosent budsjettoppnåelse. Videre er opptjeningen av bonuspotten lineær slik at det virker prestasjonsfremmende uavhengig av hvilket resultat bedriften ligger an til å få.

For ledergruppen er startpunktet for bonus 85 prosent. Dette betyr at ledelsen får mindre bonus ved prestasjoner under budsjett sammenlignet med de øvrige ansatte. Ledelsen får derimot mer enn de øvrige ansatte ved prestasjoner bedre enn budsjett.

Individuelle mål og aktiviteter

Individuelle mål

Det utarbeides en målkontrakt med konkrete mål for hver medarbeider. Målene skal direkte eller indirekte medvirke til selskapets verdiskaping, og de skal være kvantifiserbare.

Målene tar utgangspunkt i fire områder:

- Lønnsomhet (for eksempel driftsresultat eller andre nøkkeltall knyttet til økonomi)
- Medarbeiderforhold (for eksempel medarbeidertilfredshet)
- Kunder (for eksempel markedsandeler)
- Kvalitet (for eksempel innføring av ny kvalitetsstandard, eventuelt spesifikke mål som beskriver kvalitet i ulike ledd)

Det legges stor vekt på å finne en god balanse mellom kollektive, teambaserte og individuelle mål. Slik motvirkes egoistisk adferd, samtidig som en medarbeider ikke skal kunne støtte seg for mye på andres prestasjoner.

En medarbeider får maksimalt fem mål som hver har en vekt på minimum 10 prosent. Det er mulig å prestere bedre enn forventet per mål med inntil 140 prosent. Gjennomsnittsscoren av alle mål danner grunnlaget for den enkeltes bonusutbetaling.

Individuelle aktiviteter

Målkontrakten skal også inneholde inntil 10 ulike aktiviteter. Disse skal formuleres slik at de kan vurderes som gjennomført (OK), eller ikke gjennomført (ikke OK). Aktivitetene vektet på samme måte som målene.

Mål og aktiviteters påvirkning på bonusen

Måloppnåelse har størst betydning for bonusopptjeningen. 60-80 prosent avhenger av individuell måloppnåelse, mens gjennomføring av planlagte aktiviteter utgjør 20-40 prosent.

Eksempler på mål og aktiviteter

	Mål 2003	140% måloppnåelse	Vekt (min 10 %)
Holde eget kostnadsbudsjett (evt. redusere kostnadene)	kr 16 700 000	kr 10 200 000	20 %
Salg av produkt X	kr 3 150 000	kr 3 450 000	20 %
Markedsandel produkt Y	26 %	28 %	20 %
Interne kunder Servicevurdering (Skala 1-6)	4,8	5,5	10 %

Aktivitetsplan

(Dersom målene vektet som over, dvs. 70 prosent, vil aktivitetsplanen totalt vektet med 30 prosent)

	Vekt	OK	Ikke OK
Etablere 10 nye ABC-anlegg	a %	√	
Etablere ny opplæringsstruktur	b %		√
Utvikle nytt prestasjonsbasert lønnsystem	c %		√
Gjennomføre lønnsforhandlinger med Forbund X innen lønnsramme	d %	√	
Utvikle ny kundeweb og lansere denne på Fellesmøtet november 2003	e %	√	
Etablere nytt fordelsprogram for storkundemarkedet	f %		√
Gjennomføre minimum 3 forhandlermøter	g %		√

Bonusens størrelse

Det er måloppnåelse, ikke innsats, som avgjør bonusens størrelse. Manglende måloppnåelse medfører en individuell avkortning.

Bonusordningen er tilpasset ulike stillingskategorier slik at de som er nærmest verdiskapingen har størst bonuspotensial, men også størst risiko. Bonusens størrelse er ca. 10 prosent av fastlønn ved måloppnåelse, og kan firedobles ved ekstraordinært gode resultater.

Forventet bonus for ulike medarbeidergrupper:

Medarbeidernivå:

For eksempel regnskapsmedarbeider, IT-koordinator.

Lønnsnivå fra 230' – 290' kr 25.000,-

Fagansvarlignivå:

For eksempel rekrutteringsansvarlig,

Lønnsnivå 280' – 365' kr 30.000,-

Mellomledernivå:

Opplæringsleder, prosjektleder

Lønnsnivå fra 345' – 430' kr 35.000,- til kr 55.000,-

Sjefsnivå:

Regionsjef, HMS-sjef

Lønnsnivå fra 395'- 590' kr 45.000 til kr 85.000,-

Direktørnivå

Individuelt

Utbetaling av bonus og bonusbank

Utbetalingen av bonus for ledelsen skjer gjennom et kontantelement som utgjør 70 prosent av individuell opptjent bonus. De resterende 30 prosent overføres til en bonusbank, og forrentes tilsvarende bedriftens avkastning på sysselsatt kapital (ROCE). Det gjøres også et innskudd i bonusbanken fra bedriftens side, for at banken skal virke lojalitetsskapende. Ved å jobbe i selskapet over flere år kan medarbeideren ta ut et større beløp fra bonusbanken. For øvrige ansatte utgjør kontantelementet 100 prosent. Kontantelementet avkortes i forhold til individuell måloppnåelse.

Prosess med de tillitsvalgte

Utviklingsarbeidet har vært organisert som et prosjekt, der medarbeidere fra HR, IT og økonomi samt to tillitsvalgte har deltatt. Prosjektgruppen har samarbeidet nært med et konsultentselskap.

Bedriften var svært bevisst på at de tillitsvalgte skulle involveres aktivt i arbeidet fra første stund. Uten innflytelse underveis ville fagforeningen høyst sannsynlig avvist et nytt system. Det har vært flere og tunge diskusjoner i prosjektgruppen i løpet av utviklingsprosessen, uten at dette har endt i konflikt mellom ledelsen og de lokale tillitsvalgte. Fagforeningen sentralt ønsket imidlertid ikke at den nye bonusordningen skulle innføres, og forsøkte i det lengste å påvirke den lokale beslutningen. Til tross for disse advarslene besluttet likevel de tillitsvalgte, etter en totalvurdering av ordningens konsekvenser for medlemmene, å gå inn for den nye bonusordningen.

Administrasjon

Utbetaling av bonus skjer en gang årlig. Det er utviklet en bonus-simulator som alle medarbeidere har tilgang til via bedriftens intranett. Den enkelte medarbeider kan derfor selv kontrollere bonusprognosen fra dag til dag, om ønskelig. Personalavdelingen bruker kun små ressurser på å administrere ordningen.

Bonusordningens sterke og svake sider

Etter at den nye bonusordningen har vært i drift i snart et år, er bedriftens vurdering hovedsakelig positiv.

Medarbeiderne har stor oppmerksomhet på målene som påvirker bonus. Ledelsen merker økt målforpliktelse, utholdenhet og intensitet i arbeidet. Det er også økt fokus på verdiskaping, slik at stabsfunksjoner er blitt mer forretningsorientert. Interessen for selskapets prestasjoner totalt er langt større enn tidligere.

På den andre siden er det også svakheter i systemet. Foreløpig har bedriften ikke gode nok rutiner og tiltak for å håndtere tilfeller der mål oppfattes som urettferdige eller tilfeldige. Det vurderes også som en svakhet at innfasingen skjer over en så lang periode som tre år.

Eksempel 8 – Produktivitetsavtale basert på praksis innen elektroinstallasjon

Kort om bedriften (eventuelt type bedrift)

Denne type avtale er inngått i ulike installasjonsbedrifter, for eksempel elektroentreprenører som tilbyr kompetanse innen sterkstrøm og/eller svakstrøm. Arbeidet foregår innen industri, landbruk og private boliger.

Hva er formålet med avtalen

Sikre effektiv prosjektgjennomføring med kort gjennomføringstid. Den økonomiske gevinsten som oppnås skal være til fordel for prosjektet/bedriften og for montørlaget/medarbeiderne.

Avtalens nøkkeltall

Bygger på kalkyle og erfaringstall fra et lignende prosjekt.

Avtaleprosess

Tallene er lagt frem for montørlaget/medarbeiderne og det er enighet om at avtalens nullpunkt for produktivetsbonus er satt slik at det er reell mulighet for bonusutbetaling.

Vesentlige punkter i avtalen

(Se eksempel neste side for konkretisering.)

1. Hvilket prosjekt/periode gjelder avtalen for?
2. Timeforbruk: Hvilke stillinger/medarbeidere skal regnes med i timeforbruket. Arbeidere/funksjonærer?
3. Bonusavtalens nullpunkt: Hva må oppnås før bonus løper?
 - a. Timer
 - b. Oppgaver – for eksempel hvor mange meter kabel skal legges – «kabelmasse»
4. Hva skal føre til korrigering av bonusavtalens nullpunkt?
 - a. Tilleggsarbeid
 - b. Andre endringer utenfor medarbeidernes kontroll
5. Hvilken garantilønn skal utbetales for de forskjellige stillingene dersom bonus ikke oppnås?
6. Hvilken produktivetsgevinst «oppstår» i forbindelse med underforbruk av timer eller andre faktorer som avtalen bygger på?
7. Hvordan skal produktivetsgevinsten fordeles?
 - a. Et likt kronebeløp per medarbeider
 - b. Et prosentvis tillegg per medarbeider
 - c. Skal tillegget baseres på hvor mange timer vedkommende har arbeidet på prosjektet?

Eksempel

1. Hvilket prosjekt/periode gjelder avtalen for?
Legging av kabel for kunde K fra 2. januar 2003 til 1. mai 2003.
2. Timeforbruk: Hvilke stillinger/medarbeidere skal regnes med i timeforbruket?
Inkluderer montører, lærlinger, innleide stålarbeidere samt baser.
3. Bonusavtalens nullpunkt: Hva må oppnås før bonus løper?
 - a. Timer:
Bonus løper ved forbruk av mindre enn 34.200 timer.
 - b. Oppgaver:
Det skal utføres installasjonsarbeid og kabelmassen er beregnet til 121.300 meter.
4. Hva skal føre til korrigerings av bonusavtalens nullpunkt?
Tilleggsarbeid:
Nullpunkt korrigeres med reell tid for montasje, installasjon og idriftsettelse av endringer i forhold til kontrakt.

Timene korrigeres også for endringer i kabelmasse med faktor 0,23 per meter endring av ordinær kabelmasse i forhold til punkt 3 b. (Korrigerings gjelder både ved økt og redusert kabelmasse.)

Ved legging av seismikkabler uten kobling skal faktor 0,1 benyttes.
5. Hvilken garantilønn skal utbetales dersom bonus ikke nås for de forskjellige stillingene?
Garantilønn er kr 145,- per time for stillinger nevnt i punkt 2, eksklusive lærlinger.

Garantilønn for lærlinger er lærlinglønn pluss et prosentpåslag tilsvarende forskjellen mellom fagarbeiders minstelønn og fastsatt garantilønn på prosjektet. (Hvis fagarbeiders minstelønn er kr 120,- per time, dvs. kr 25,- under garantilønn i pkt. 5, blir lærlinglønnen økt med $(25/120) \cdot 100 \% = 20,8 \%$.)
6. Hvilken produktivetsgevinst «oppstår» i forbindelse med underforbruk av timer eller andre faktorer som avtalen bygger på?
Produktivetsgevinst per innspart time er kr 130,-.
2000 timer spart vil gi følgende regnestykke:
Produktivetslønn til fordeling = 2.000 x kr 130,- = kr 260.000,-.
7. Hvordan skal produktivetsgevinsten fordeles?
Produktivetsbonus skal utbetales som et kronebeløp per time:
Produktivetsbonus per time:
kr 260.000,-/32.200 timer = kr 8,07 per time til alle deltakere i prosjektet basert på deltakende timer. (Bonus kan også utbetales i forhold til timelønn. Lærlinger vil på grunn av sin timelønn få mindre andel av overskuddet og dette vil i stedet tilfalle fagarbeid-erne.) Bedriftens andel av produktivetsgevinsten ligger i innsparte timer som er kalkulert med en høyere timepris enn 130,-.
Dekningsbidraget vil dermed bli høyere på de innsparte timene.

Notater

Notater
