



Lønssystemer

Veiledning og eksempler



	Del 1
S.3	Generell beskrivelse av lønnspolitikk og lønssystemer
4	Skal vi gjøre noe med lønssystemet vårt?
4	Lønnspolitikk
5	Lønssystem
8	Vurdering av medarbeiderens prestasjoner
9	Hvordan komme i gang med dyktighetsvurdering?
11	Bevegelig lønn
12	Fallgruver
13	Noen erfaringer

	Del 2
S.15	Bedriftseksempler - Lønnspolitikk
16	Troms Kraft
16	Lofotkraft
17	Fjordkraft
18	Salten Kraftsamband
18	Sognekraft
19	Tussa Kraft
19	Energiselskapet Buskerud

	Del 3
S.21	Bedriftseksempler - Stillingsvurdering
22	Eksempel 1
25	Eksempel 2
30	Eksempel 3
31	Eksempel 4
32	Eksempel 5

	Del 4
S.35	Eksempler - Dyktighetsvurdering
36	Eksempel 1 - Sognekraft
43	Eksempel 2 - Elverum Energiverk
45	Eksempel 3 - Tussa Kraft
49	Eksempel 4 - Salten Kraftsamband
51	Eksempel 5 - Fjordkraft

	Del 5
S.59	Bedriftseksempler - Bevegelig lønn
60	Eksempel 1 - Prosjektbonusordning i Hafslund Entreprenør
61	Eksempel 2 - Resultatbasert avlønning i Helgelandskraft
64	Eksempel 3 - Bonusordning i BKK

Gode lønssystemer bidrar til at bedriften når sine strategiske mål. Dette heftet er laget for å være et hjelpemiddel i utviklingen av gode lønssystemer.

Heftet inneholder eksempler fra energibedriftene til inspirasjon og læring. Det nytter imidlertid ikke å bare kopiere det andre har gjort. Utvikling av et lønssystem krever at ledelsen bruker ressurser, særlig tid. Det kan være nødvendig å tilegne seg ny kompetanse om lønn, og det vil gå med tid til arbeidsmøter og diskusjoner. Et vellykket resultat forutsetter en utviklingsprosess der tanker og ideer modnes. Denne tiden er en god investering.


I den innledende fasen kan det være fornuftig å ha med en utenforstående diskusjonspartner med kompetanse på lønn og utviklingsprosesser. Ved å forene ekstern kompetanse med kunnskap om bedriftens utfordringer, stillinger og medarbeidere, kan et godt lønssystem utvikles. EBL/NHO bidrar gjerne med starthjelp i slike prosesser.

Lykke til med arbeidet!

Direktør Ståle Borgersen
September 2006
Oslo







Del 1
Generell beskrivelse av
lønnspolitik og lønnssystemer

Generell beskrivelse av lønnspolitikk og lønssystemer

Skal vi gjøre noe med lønssystemet vårt?

Før bedriften starter et arbeid med å utvikle et nytt lønssystem, eventuelt gjøre justeringer på det man har, er det viktig å reflektere over hva man ønsker å oppnå. Hva er styrken i det vi har? Det må fortsatt være med! Hvilke svakheter har nåværende system? Dette forsøker vi å unngå å videreføre!

Før det igangsettes et arbeid med nytt lønssystem er det avgjørende at toppledelsen har eierskap til prosjektet.

Prosessen med å utvikle et nytt lønssystem inneholder flere faser. Den første kan sies å være en **avklaringsfase**. Her utformes virksomhetens lønnspolitikk på basis av virksomhetens visjoner, strategi og kultur. Lønnspolitikken bør være fundamentet for utvikling av lønssystemet.

Så følger en **konstruksjonsfase**, der man tar stilling til hvilke elementer som skal inngå i lønssystemet og hvilke prosedyrer og/eller verktøy som skal benyttes. Dette forklares nærmere senere i teksten. Valgene henger sammen med lønnspolitikken, med andre ord hva virksomheten kan og vil bruke lønn til.

Til slutt utformes systemet mer konkret og **implementeres**. I denne fasen må det også sørges for opplæring av ledere, slik at disse blir i stand til å utføre sine lederoppgaver, som for eksempel å foreta vurderinger og gi tilbakemeldinger om jobbutførelse og vurdere eventuelle konsekvenser for lønnsreguleringer.

Lønnspolitikk

Alle bedrifter har en lønnspolitikk! Over tid vil bedrifter etablere en praksis for håndtering av lønsspørsmål og dette vil være bedriftens lønnspolitikk.

En lønnspolitikk er selve agendaen for hva bedriften vektlegger når lønnsnivå og lønnsutvikling skal fastlegges. Lønnspolitikken bør i tillegg si noe om på hvilken måte dette skal skje. Et samarbeid mellom bedriftens ledelse og medarbeidere som munner ut i en skriftlig lønnspolitikk, gir anledning til å avklare og skape forståelse for gjensidige forventninger. Dette er et viktig grunnlag når et lønssystem skal utvikles eller endres.

Noen bedrifter har et høyt lønnsnivå, mens andre legger seg lavere. Noen bedrifter har kompliserte systemer som legger føringer for lønnsutviklingen, mens andre tar utgangspunkt i «magefølelsen». Det kan altså være en bevisst plan med det som gjøres på lønnsiden, eller det kan skje mer tilfeldig.

Lønnspolitikken bør være tydelig kommunisert og uttrykke hva bedriften ønsker å oppnå gjennom lønnsmidlene og hvilke virkemidler som skal benyttes for å få det til.

Her følger noen eksempler på spørsmål som kan besvares i en skriftlig lønnspolitikk:

- **Hvilke** av bedriftens viktigste utfordringer har konsekvenser for hvordan bedriften tenker mht lønn?
- **Hvem** (hvilken type medarbeidere) er det bedriften ønsker å tiltrekke og beholde?

- **Hva ønsker bedriften å stimulere gjennom lønnspolitikken?**
 - Produktivitet
 - Stabilitet
 - Fleksibilitet
 - Annet?
- **Hvilke forhold skal kunne medføre lønnsforskjeller?**
 - Oppgaver/ vanskelighetsgrad
 - Ansvar
 - Lederansvar
 - Ansiennitet
 - Oppnådde resultater
 - Egen innsats
 - Kompetanseutvikling
 - Markedsforhold
- **Er det andre former for belønning enn lønn som er viktig i bedriften?**
- **Hvilke virkemidler er relevante å benytte?**
 - Organisasjonens stillingsstruktur (stillingsvurdering)?
 - Kartlegging av kompetanse, ytelse, ansiennitet (dyktighetsvurdering)?
 - Bruk av bevegelig lønn (for eksempel bonus)?
- **Hvilken type informasjon er det relevant å benytte?**
 - Opplysninger om arbeidsmarkedet generelt?
 - Opplysninger om konkurrentenes lønnsnivå/ markedslønn?
 - Bedriftens tilgang til kompetanse

I del 2 vises eksempler på hvordan lønnspolitikk er utformet i sju av EBLs bedrifter; Troms Kraft, Lofotkraft, Fjordkraft, Salten Kraftsamband, Sognekraft, Tussa Kraft og Energiselskapet Buskerud.

Lønnsystem

De enkleste lønnsystemene innebærer direkte innplassering av alle stillinger, dvs at lederen tar en beslutning om hva som er riktig lønn. Enkle systemer baserer ofte lønnsutviklingen på ansiennitetsstiger, eventuelt kollektive kriterier. De mer kompliserte lønnsystemene går veien om stillingsvurderinger og individuelle vurderinger, som igjen forutsetter etablerte kriterier og systematikk for individuell belønning.



Lønnsystemet er den praktiske utøvelsen av lønnspolitikken.

Stillingsvurdering

Stillingsvurderinger er en form for sortering av alle stillinger i en bedrift, med utgangspunkt i kjente kriterier som for eksempel selvstendighet, ansvar og krav til kompetanse. Stillinger med lik kompleksitet (for eksempel ansvar og vanskelighetsgrad) samles innenfor én stillingsgruppe.

Hvor mange stillingsgrupper som bør benyttes vil variere fra bedrift til bedrift, men antallet bør gjenspeile naturlige grupper innenfor virksomheten, slik at man ikke skaper kunstige nivåer. Dette gjør det enklere å forklare innplassering av hver enkelt stilling i en bestemt gruppe. For få grupper vil gi for vide tolkninger av kompleksitet, mens for mange vil føre til at skillet mellom gruppene blir for vagt og vanskelig å forklare.

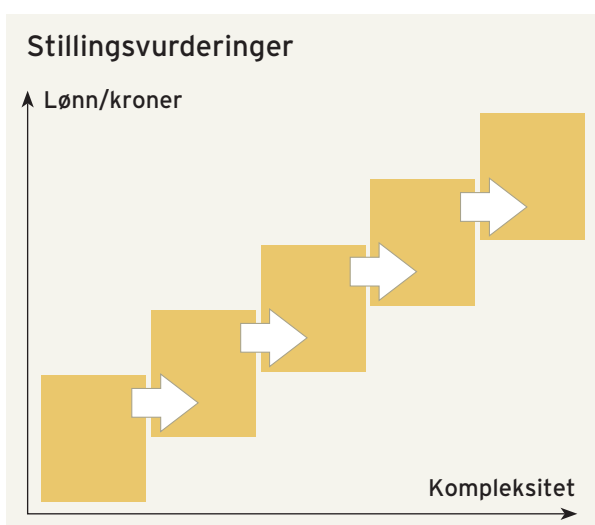
Bruk av systematisk stillingsvurdering gir mulighet for å sammenholde bedriftens ulike stillinger på tvers av fag. Når denne oversikten kombineres med de ulike stillingenes faktiske lønn, gir dette en oversikt over det reelle lønnsbildet i bedriften. Ledelsen får dermed et grunnlag for å vurdere om dette er tilsiktet og tilfredsstillende. Stillingsvurderinger forenkler arbeidet med å identifisere lønnsulikheter blant stillinger av lik kompleksitet, og gir oversikt over tendenser. Men, gjort på en uheldig måte, kan det også skape uro og tidkrevende diskusjoner, og være en arbeidsbyrde i forhold til vedlikehold av systemet.

Det finnes ulike systemer som kan benyttes for å gjennomføre en gruppeinndeling. Normalt må disse kjøpes, men det finnes også gratisvarianter på internett, for eksempel det svenske likestillingsombudets Lönelots. (<http://www.jamombud.se>)



Stillingsvurderinger er et verktøy som også har stor relevans i et likestillingsperspektiv. Man får informasjon om stillinger av lik verdi lønnes likt.

Figuren under viser hvordan stillinger kan sorteres med utgangspunkt i økt kompleksitet; i dette eksempelet finnes fem ulike stillingsnivåer. Etter at virksomhetens aktuelle stillingsnivåer/-grupper er beskrevet, vurderes den enkelte stilling mot disse nivåene og innplasseres. Innplassering i en høyere stillingsgruppe vil normalt bety muligheter for høyere lønn, selv om det anbefales at det er en rimelig overlappning fra en stillingsgruppe til en annen.



Stillingsvurderinger gir verdifull informasjon i arbeidet med å planlegge lønnsutviklingen i et langt perspektiv.

To hovedtilnærminger til stillingsvurdering

De fleste stillingsvurderingssystemer bygger på en vurdering av enkeltelementene i en stilling, for eksempel om stillingen er tillagt stort eller lite ansvar, krav til utdanning og erfaring osv. Se eksemplene 1-3 i del 3. Vurderingen medfører gjerne en poengsum for hvert element. Når alle elementer er vurdert summeres poengene og poengsummen gir svaret på hvilken gruppe stillingen tilhører.

En annen tilnærming er å lage en helhetsbeskrivelse av hver av stillingsgruppene, for å få frem totalkravene i de ulike stillingsgruppene samt hva som skiller gruppene fra hverandre. Se eksemplene 4-5 i del 3.

Uansett må et stillingsvurderingssystem være så robust at en normal utvikling av stillingen, for eksempel flere oppgaver av samme type, eller nye måter å løse samme oppgaver på, ikke medfører endret gruppeplassering. Samtidig skal vesentlige endringer som tilsier at stillingen bør vurderes i en annen gruppe fanges opp. Dette kan legges til grunn for en planlagt og ønsket karriereutvikling.



Stillinger grupperes etter fastsatte kriterier og danner et grunnlag for å måle økende kompleksitet.

Alternativet til systematisk vurdering

Alternativet til et system for stillingsvurderinger er å behandle hver stilling/tittel individuelt - såkalt direkte innplassering. Direkte lønnsinnplassering gjøres med utgangspunkt i kunnskap om arbeidsmarkedet og interne forhold, praksis og erfaring. Da slipper man arbeidet, vedlikeholdet og de mulige konfliktene som følger av prosessen med å stillingsvurdere. Men - samtidig går man glipp av mye informasjon om lønnsnivåer og -utvikling for sammenlignbare stillinger i bedriften, på tvers av faggrenser og stillingsgruppene i mellom.

Uansett hvilken metode som velges, forutsettes det at de som skal vurdere stillingene har tydelig forståelse av, og kjennskap til, stillingenes innhold og ansvar.



Direkte innplassering kan være tilstrekkelig når man stoler på at man har oversikten - og at den gir et riktig bilde av lønn i virksomheten.

En vanlig utfordring

En avveining som med jevne mellomrom dukker opp, er om man vurderer person eller stilling. Det er viktig å holde fast ved at det i hovedsak er stillingen som vurderes. Man må holde individuelle resultater og prestasjoner utenfor vurderingen. At en person er ny i stillingen og av den grunn ikke fyller den helt, bør ikke tillegges vekt i stillingsvurderingen. Det eneste unntaket er om en medarbeider gjennom sitt arbeid over tid har tilført stillingen et permanent annet innhold som gjør den vesentlig tyngre, alternativt enklere. I så fall er det naturlig å endre stillingsbeskrivelsen. Da vil man indirekte ta hensyn til personen i vurderingen.

Alternative karriereveier

Stillingsvurderinger kan også være et virkemiddel for å etablere og utvikle alternative karriereveier. En faglig karriereutvikling - i motsetning til en administrativ karriere, bygger på stadig økende ansvar og krav til faglig kompetanse. Ved hjelp av stillingsvurderinger kan man rangere fagstillinger med stadig økende kompleksitet i forhold til lederstillinger. Dette forutsetter at man benytter en stillingsvurderingsmetode som vektlegger faglig tyngde på linje med ledelse. Ellers vil lederstillinger alltid opprettholde et forsprang på fagstillinger.

Hvordan komme i gang med stillingsvurdering?

Med mindre bedriften har kompetanse på stillingsvurdering, anbefales det å ha en diskusjonspartner når arbeidet starter. Bedriftens kompetanse vil imidlertid være helt nødvendig både i utviklingsfasen og ikke minst når stillingene skal vurderes. Inngående kjennskap til de ulike stillingene er nødvendig, men det er ikke en forutsetning at det finnes skriftlige stillingsbeskrivelser.

I del 3 finnes eksempler på noen ulike stillingsvurderingssystemer som benyttes i dag.

Vurdering av medarbeiderens prestasjoner

Når det snakkes om individuell vurdering av medarbeideren brukes mange ulike begreper:

- dyktighetsvurdering
- prestasjonsvurdering
- individuell vurdering

Felles for disse begrepene er at medarbeideren vurderes med utgangspunkt i hvordan vedkommende fyller egen stilling og gjennom adferd, personlighet og holdninger påvirker egen og andres jobbutførelse. I dette heftet vil begrepet dyktighetsvurdering bli benyttet.

Dyktighetsvurdering følger i hovedsak to retninger:

1. Arbeidsprestasjoner

I samarbeid med medarbeideren avtales det individuelle mål som vedkommende skal oppnå i løpet av en periode. Når perioden er over, gjøres en vurdering i fellesskap av om målene er nådd eller ikke.

En selger kan for eksempel vurderes i forhold til et avtalt salgsmål.

Utfordringen er i hovedsak å finne områder for måling, samt utforme gode, presise mål som bidrar til vekst og utvikling. Hvis målene er klare, er det sjelden spesielt utfordrende å vurdere om de er nådd eller ikke.

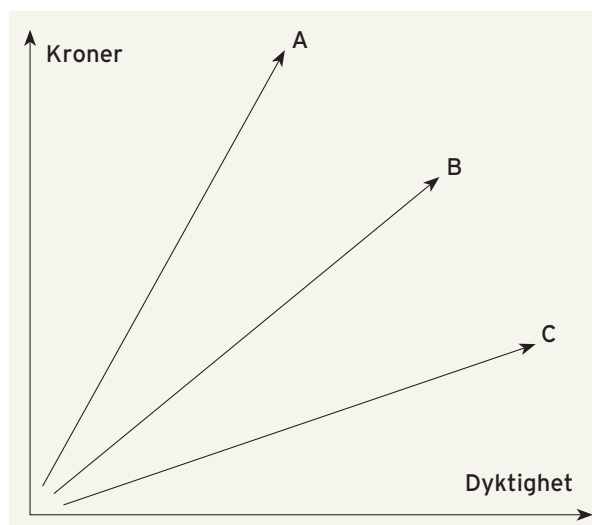
2. Atferd eller personlig kompetanse

Dyktighet dreier seg om mer enn å nå konkrete mål. I mange stillinger vil måten medarbeideren utfører arbeidet på bety mye. For eksempel vil samarbeidsevne være viktig i mange stillinger. En vurdering av slik atferd må basere seg på skjønn.

Enten det dreier seg om å vurdere konkret måloppnåelse eller å gjennomføre mer skjønnspregede vurderinger, er god systematikk viktig. Medarbeideren må vite hva han/hun vurderes i forhold til, og lederen må vite hva han/hun skal se etter. God systematikk er den beste garanti mot beskyldninger om «trynetillegg», tilfeldig vurdering og likelønnsproblematikk. Mange bedrifter kombinerer vurdering av måloppnåelse og atferd som grunnlag for dyktighetsvurdering.

Konsekvenser av vurderingene i kroner og øre

Når prestasjoner skal vurderes og danne grunnlag for lønnsregulering, må det også tas stilling til hvilke økonomiske konsekvenser vurderingene skal ha. Med andre ord, skal det differensieres mye eller mer beskjedent på bakgrunn av individuelle vurderinger. I figuren under viser alternativ A en profil der dyktighetsvurdering får store konsekvenser for lønn, mens C-alternativet legger opp til begrenset differensiering. Alternativ A krever at det settes av en større andel til individuell lønnsregulering, sammenlignet med B og C.



De økonomiske konsekvensene av en dyktighetsvurdering følger normalt en av to fremgangsmåter:

- Vurderingen ender i et antall poeng, som etterpå omregnes til kroner. Se eksempel 1 i del 3.
- Lederen tildeler kroner basert på skjønsmessig vurdering av ytelse samt medarbeiderens lønnsnivå sammenlignet med andre i tilsvarende stilling.



Lønn som følge av dyktighetsvurdering gir signaler om at innsats og prestasjoner skal lønne seg.

Hvordan komme i gang med dyktighetsvurdering?

Hvordan sette mål?

For å være sikker på at målarbeidet skaper utvikling i riktig retning, må målene på individnivå sees i sammenheng med bedriftens overordnede mål. Individuelle mål uten slik sammenheng blir uten betydning, eventuelt en hindring, for at bedriftens mål nås.

Et eksempel for å illustrere målnedbrytning:

For at det skal være mulig å vurdere om et mål er nådd eller ikke, er det nødvendig å formulere målet slik at det er helt konkret, målbart, realistisk, ansporende og tidsbestemt. Mål for medarbeidere vil kunne dreie seg om alle forhold som har betydning for om man oppnår det overordnede målet.

Konsern					
Konsernets omsetning skal øke med 7 % innen utløpet av året					
Selskap	Bredbåndsselskap Omsetningsøkning på 20 %.		Entreprenørselskap Øke omsetningen med 4 % og opprettholde nåværende kundemasse.	Strømlleverandør Omsetningsøkning på 6 %.	Nettselskap Redusere KILE-kostnader med 5 % Leveringssikkerhet på 98 %.
Avdeling	Salgsavdelingen Inngå avtale med 5000 nye kunder i løpet av året. Grunnlag for fakturering sendes regnskapsavd daglig.	Regnskapsavdelingen Være å jour med fakturering hver uke. Antall fakturaer med feil skal reduseres til maks 2 %.	Montasjeavdelingen Kunden skal ha tilbagemelding om pris og forventet fremdrift innen 3 virkedager. Totalt mersalg skal utgjøre minimum 1 % av utfakturert beløp. Medarbeidernes fleksibilitet skal økes gjennom opplæring innværende år. Avviksmeldinger skal reduseres med 10 %.	Salgsavdelingen Inngå leveringsavtale med 20 nye storkunder i løpet av året.	Drift og vedlikehold Innføre nytt vedlikeholdsprogram.
Individ	Selger Inngå leveringsavtale med 1200 nye kunder i løpet av året.	Medarbeider Redusere antall feil i fakturabehandling med 10 %.	Leder Utforme opplæringsplaner for alle medarbeidere. Avviksmeldinger skal reduseres med 10 %. Planlegger Vurdere mulighet for og ta initiativ til mersalg på alle prosjekter. Rapportere initiativ og resultater som en del av månedlig prosjektrapport. Energimontør Gjennomføre opplæring i XX for å kunne påta seg flere arbeidsoppgaver.	Selger Inngå leveringsavtale med 4 storkunder og 200 ordinære kunder i løpet av året.	Leder Forhandle frem ny og mer kostnadseffektiv beredskapsavtale. Medarbeider Gjennomføre opplæringsprogram i nye vedlikeholdsrutiner.

Hvordan finne kriterier og nivåer for dyktighet?

Kriteriene bør så langt det er mulig, utarbeides av ledelsen og de tillitsvalgte i fellesskap. Kriterier for å vurdere dyktighet må være egnet til å måle atferd og personlig kompetanse som er av betydning for hvordan medarbeideren utfører jobben sin. Et godt grunnlag for å finne relevante kriterier er bevissthet om hvilke verdier som skal prege virksomheten. Verdiene vil gi kriteriene en synlig og sterk forankring.



Eksempler på kriterier som ofte går igjen er samarbeidsevne, fleksibilitet, kreativitet, problemløsningsevne, kundeorientering og serviceorientering.

Det er altså viktig å velge kriterier som er både relevante og noe å strekke seg etter. Når dyktighet skal måles, må bedriften som en del av vurderingssystemet utforme en form for måleskala. En vurdering kan konsentrere seg om hva som er bra, og hva som bør forbedres, alternativt gis en gradering av dyktighet. Dette klargjøres i eksemplene i del 4.

Alt i alt innebærer utvikling av systematikk for dyktighetsvurdering et betydelig arbeid. Dette krever kompetanse hos de som skal utvikle systematikken, opplæring av ledere som skal bruke systemet for å vurdere medarbeidere, rikelig med informasjon til alle medarbeidere og et bevisst forhold til verdivalg.

Gode tilbakemeldinger - en forutsetning for å lykkes

For at dyktighetsvurderinger skal virke motiverende, er det en forutsetning at medarbeiderne får systematiske tilbakemeldinger på egen utvikling, prestasjoner og resultater. Det er selvsagt viktig at tilbakemeldingene gis i en form som kan skape motivasjon hos den enkelte til å bidra til forbedringer. Medarbeider-samtalene kan være et godt egnet verktøy for å dette.

I del 4 finnes ulike eksempler på bruk av dyktighetsvurderinger innen energibransjen, og eksemplene er hentet fra Sognekraft, Elverum Energiverk, Tussa Kraft, Salten Kraftsamband og Fjordkraft.

Bevegelig lønn

Bevegelig lønn (bonus, provisjon, produktivitetspremie med mer) gir i motsetning til fast time- eller månedslønn ingen garanti om utbetaling. Bevegelig lønn gir først økonomisk uttelling dersom bestemte forhold er oppfylt. Dette kan være knyttet til forbedringer eller andre konkrete mål både på bedrifts-, avdelings-, team- eller individuelt nivå.



Bedriften må vite hva de ønsker å oppnå med bevegelig lønn.

Hvis bevegelig lønn skal virke motiverende må medarbeiderne kunne påvirke de forholdene som eventuelt medfører utbetaling. Dersom for eksempel været er en viktig faktor for å oppnå et økonomisk overskudd, vil en overskuddsdeling alene antagelig ikke føre til verken økt innsats, bedre resultater eller godt omdømme.

På samme måte som utvikling av systematikk for stillings- og dyktighetsvurdering, krever også innføring av bevegelig lønn grundig forarbeid. Utgangspunktet er å bruke økonomiske incentiver for å få medarbeiderne til å prioritere bestemte arbeidsområder/oppgaver. Å forholde seg slik at utbetalingene øker må med andre ord være målsettingen både for medarbeidere og bedrift. Hvis en slik innretning av det daglige arbeidet medfører at andre viktige forhold nedprioriteres, kan bevegelig lønn bety problemer i stedet for økonomisk gevinst for bedriften. Ordninger med bevegelig lønn må derfor utformes balansert, slik at ikke innsats innenfor noen utvalgte områder blir premiert på bekostning av andre, men like viktige deler av virksomheten.



Forhold som ikke kan påvirkes er ikke egnet til å motivere, og kan dessuten være direkte uheldig i forhold til hvordan omverdenen oppfatter ordningen.

Hvordan lage en ordning med bevegelig lønn?

Det viktigste spørsmålet å besvare før det utformes en ordning med bevegelig lønn er hva bedriften ønsker å få ut av en slik ordning. Det er også fornuftig å vurdere hvorfor ikke utfordringen kan løses ved hjelp av den faste lønnen.

Når disse spørsmålene er besvart, vil bedriften se hvilke størrelser som skal måles og danne grunnlag for bevegelig lønn. Hvis det er resultater fra regnskapet som skal legges til grunn, må det være klart hvilke tall det er snakk om. Er det for eksempel driftsresultat eller overskudd? Dersom andre størrelser skal benyttes, må det gå klart frem hvordan dette skal måles, eller eventuelt observeres.

Videre må det klargjøres hvem som skal være omfattet av ordningen, om ordningen skal medføre lik utbetaling til alle som deltar, eller om utbetalingen skal være avhengig av for eksempel medarbeiderens lønnsnivå. Hvordan fravær skal påvirke den individuelle utbetalingen, hvordan medarbeidere som begynner eller slutter i perioden skal håndteres, hvor ofte og når utbetaling skal skje, eventuell varighet av ordningen og tidspunkt for evaluering av ordningen, må også avklares.

Praktisk gjennomføring

For at en ordning med bevegelig lønn skal bli vellykket, er det viktig at det informeres jevnlig om hvordan medarbeiderne ligger an når det gjelder utbetaling. Uten slik informasjon synker interessen for og effekten av ordningen. Utbetalingstidspunktene bør velges slik at utbetaling av bevegelig lønn skiller seg klart fra vanlig lønnsutbetaling.

I del 5 finnes ulike eksempler på bruk av bevegelig lønn innen energibransjen representert ved Hafslund Entreprenør, Helgelandskraft og BKK.

Fallgruver

Når man skal konkretisere innholdet i et lønssystem – eller endringer i et eksisterende, er det flere områder ledelsen må håndtere klokt. Alternativet er å skape mistillit og uro i stedet for samarbeid og motivasjon. Vi vil her peke på noen forhold som kan skape nye utfordringer. Dette gjelder:

- hvordan man tilrettelegger prosessen for (videre)utviklingen av et lønssystem.
- valg og utvikling av verktøy og metoder.
- hvordan man innfører endringer i et eksisterende lønssystem, eller innfører et helt nytt lønssystem.

Tilrettelegging av prosessen

Gjennom arbeidet med lønspolitikken kan det skapes forståelse og respekt for bedriftens behov for økonomisk bærekraft og vekst. Dette er ledelsens ansvar. De tillitsvalgte vil også kunne peke på forhold som er av stor betydning for medarbeiderne. Hvis partene har samme forståelse av målet, vil det være en enklere prosess å utvikle selve systemet.

Motstand forsvinner ikke av seg selv. De delene av organisasjonen som har motforestillinger må tas alvorlig. Det er avgjørende for et vellykket resultat at både sentrale tillitsvalgte og mellomledere er med underveis i arbeidet. God kvalitetssikring av prosessen innebærer at resultatene kan forklares, og ikke trenger bortforklaring. Involver alle parter tidlig – og i hvert fall før arkitekturen av systemet er lagt.

La helst de som skal vedta og avgjøre være unntatt fra selve utviklingsprosessen. Hvis utgangspunktet er at partene tenker taktikk og økonomi vil dette dreie oppmerksomheten bort fra utviklingen av et godt system. Arbeidstakerne velger selvsagt sine representanter til slikt arbeid, men legg til rette for å involvere og bruke andre krefter i selve utviklingsjobben.

Valg av metode og verktøy

Kompliserte verktøy kan skape uro og slitasje i organisasjonen. De som har ansvaret for anvendelsen av disse må være komfortable som brukere. Dette innebærer at involvering av mellomledere i utviklingsprosessen er helt nødvendig. Vær sikker på at dere oppnår det dere ønsker, at dere måler det dere tror dere måler osv. Lær gjerne av det andre har gjort, men velg en fremgangsmåte som er tilpasset egen bedrift.

Innføring av nytt lønssystem

Innfør gjerne elementene i lønssystemet og nye verktøy i etapper. Da begrenses mengden nye forhold som ledere og medarbeidere må forholde seg til slik at «det går an å leve med». I tillegg vil en etappevis innføring skape større effekt enn om alle elementene innføres samtidig.

Hvis det kan skape større trygghet i organisasjonen, kan det være fornuftig å prøve ut en ny tilnærming til lønn (for eksempel individuell dyktighetsvurdering) uten at dette får umiddelbare økonomiske konsekvenser. Ved å vente med økonomiske konsekvenser til systemet er utprøvd og evaluert, unngår bedriften utilsiktede «bivirkninger».



Husk tilstrekkelig lederopplæring!

Dersom innføring av et nytt eller endret lønssystem ikke fungerer, skyldes dette ofte en eller flere av følgende årsaker:

- de tillitsvalgte har kommet for sent inn i prosessen.
- man har prøvd å gjøre flere ting samtidig (som f.eks å innplassere stillinger i grupper samtidig med at man foretar en lønsvurdering, eller ved å bedømme både person og stilling i samme operasjon).
- man har gjort systemet for komplisert eller
- man har mistet av syne de store linjene og i stedet fokusert på detaljer.

Det som antakelig vil ha størst betydning for et vellykket lønssystem er at det er forståelse for målet og at det skapes tillit til verktøyene.


Noen erfaringer

Lønnssystemet må virke slik det var ment å virke for å kunne kalles vellykket. Våre bidragsyttere har gjort seg noen refleksjoner over hva som har vist seg å ha spesielt stor betydning i utviklingsarbeidet:

- Et lønnsystem som baserer seg på individuell avlønning og bevegelig lønn må være ønsket og etterspurt i bedriften.
 - Man må ha tydelig målsetting for hva man ønsker å oppnå, og sterk forankring i bedriftens ledelse og i de ansattes organisasjoner.
 - Underveis i prosessen må det være sterk grad av involvering av både ledere og medarbeidere, det må være reell medbestemmelse i utforming av systemet.
 - Det er viktig å våge å stille spørsmål og å ta seg tid til å diskutere «vedtatte sannheter» og innarbeidet praksis.
 - Sørg for åpenhet om konsekvensene og konkretiser disse. Gjør gjerne prøveberegninger.
 - Arbeid med forståelsen av begrepet «rettferdighet» hvis det er nødvendig.
 - Mye, god og riktig opplæring og informasjon - og oppmuntre ledere til å våge å benytte kriteriene.
 - Ansvar og myndighet bør gis personalansvarlige ledere.
 - Begynn forsiktig - uten full økonomisk uttelling, slik at man får prøvd seg frem og gjort justeringer av systemet tidlig. Ta tiden til hjelp og utvikle systemet basert på erfaringer. - Tenk langsiktig.
- Det har stor betydning at den enkelte har reell påvirkning på det som måles.
 - Sørg for at det er sammenheng mellom bedriftens mål og det som måles.
 - Systematiske samtaler med tilbakemeldinger til hver enkelt ansatt med begrunnelse om resultatet av lønnsvurderingen er nødvendig for å skape tillit og reelle muligheter til forbedringer.
 - Lag et system som er så enkelt at lederne våger å bruke det.
 - Unngå direkte/automatisk kobling mellom tittel/stillingsinnplassering og lønn.
 - Baser lønnsystemet på full åpenhet rundt stillingsbeskrivelser, stillingsvurderinger og ha godt overlappende lønnsrammer.
 - Vær tålmodig, tydelig og utholdende!

Lykke til!





Del 2
Bedriftseksempler - Lønnspolitikk

Bedriftseksempler - Lønnspolitikk

Lønnspolitikken dreier seg om prioritering av økonomiske ressurser, og en klargjøring av hva virksomheten ønsker å stimulere gjennom bevisst bruk av lønn. Her følger eksempler på hvordan lønnspolitikk er utformet i ulike virksomheter.

Troms Kraft

Troms Kraft sitt lønns- og stillingssystem skal være et strategisk virkemiddel som skal sikre konsernet arbeidskraft med relevant og god kompetanse og konkurransekraft, slik at konsernet forblir livskraftig med god økonomi.

Individuell avlønning skal være det bærende lønnsprinsipp i alle selskap i konsernet, dog med muligheter for et eget lønssystem for større homogene grupper.

Konsernets lønnspolitikk skal:

- Oppfattes rettferdig i forhold til stillingens krav, arbeids- og ansvarsområde og plassering i organisasjonen.
- Stimulere alle medarbeidere.
- Være konkurransedyktig.

For å oppnå dette skal det benyttes et lønns- og stillingssystem basert på objektivitet, etterprøvbare kriterier og systematiske vurderinger.

Lønns- og stillingssystemet skal være skriftlig, klart og forståelig for alle ansatte i bedriften.

Lofotkraft

Lofotkrafts visjon «Et veldrevet og lønnsomt energiselskap - uten grenser» danner fundamentet for Lofotkrafts lønssystem.

Lønnsfastsettingen i Lofotkraft skal bidra til å nå konsernets hovedmål. For tiden er dette følgende:

- Forskriftsmessig spenningskvalitet.
- Færrest mulig avbrudd.
- Målsetting om å bli 100 % effektiv i neste reguleringsperiode.
- God kvalitet på produkter, tjenester og service.
- Tilfredse medarbeidere og høy standard på helse, miljø og sikkerhet.
- Oppnå de økonomiske avkastningsmål.

I tillegg til å oppfylle selskapets strategi og hovedmål, skal lønssystemet:

- Være rettferdig.
- Være enkelt
 - For den ansatte
 - For ledere og administrativt personell
- Være forutsigbart.
- Ha incitament til økt innsats og ressursutnyttelse.
- Ha incitament til å påta seg lederoppgaver.
- Ha incitament til å øke egenkompetansen.
- Inneholde elementer for individuell vurdering av lønn.

Basert på ovennevnte forhold, er Lofotkrafts overordnede lønnspolitikk formulert slik:

«Lofotkrafts lønnspolitikk skal bidra til å oppfylle bedriftens overordnede strategiske mål innen økonomi, kvalitet, HMS og service. Lønnsfastsettelsen skal være individuell, rettferdig og enkel og den skal:

- Bidra til forbedring av resultat for Lofotkraft og for den enkelte.
- Motivere til økt ansvar og effektiv ressursutnyttelse.
- Bidra til å videreutvikle medarbeidernes kompetanse og beholde og rekruttere godt kvalifisert personell».

LKs lønssystem har en individuell lønsvurdering med differensiert lønn for den enkelte ansatte som hovedprinsipp. Lønnsfastsettelsen for hver ansatt skal baseres på en vurdering av:

- Krav til stillingen (utdanningskrav, stillingens arbeids- og ansvarsområde samt oppgavetype og kompleksitet).
- Medarbeidernes utdanning og erfaring.
- Den ansattes opptreden i forhold til et sett atferdskrav (initiativ, fleksibilitet, kompetanseutvikling, måloppnåelse, kvalitet på utført arbeid).
- Ledernes evner til å være tydelig på mål og resultater, formidling av informasjon, oppfølging og inspirasjon av sine medarbeidere.

Med bakgrunn i de sentrale tariffavtalene med EL&IT, Negotia og NITO, vil Lofotkraft en gang hvert år vurdere den enkelte medarbeiders avlønning.

Fjordkraft

Lønnspolitikken skal motivere til å nå selskapets mål. Lønssystemet skal bidra til å rekruttere, beholde og utvikle dyktige medarbeidere.

I lønnsfastsettelsen vektlegges:

- Resultater i forhold til uttalte mål.
- Ansvar og engasjement.
- Kunnskap og ferdigheter.
- Bidrag til ønsket arbeidsmiljø.



En gjennomtenkt lønnspolitikk er det viktigste utgangspunkt for å få best mulig avkastning på investeringen i lønn.

Salten Kraftsamband

Salten Kraftsamband sitt lønns- og stillingssystem skal være et strategisk virkemiddel for å sikre selskapet arbeidskraft med høyverdig kompetanse og konkurransekraft, slik at selskapet forblir livskraftig med sterke faglige miljøer og god økonomi. Lønnspolitikken skal være førende for lønns- og stillingssystemet.

Selskapets avlønning skal:

1. Oppfattes rettferdig i forhold til stillingens krav, arbeids- og ansvarsområde og plassering i organisasjonen.
2. Stimulere alle medarbeidere til å:
 - Yte god innsats slik at vedtatte målsettinger oppnås.
 - Øke egne ferdigheter i utførelse av arbeidet.
 - Være kreative ved løsning av selskapets oppgaver.
 - Øke egen kompetanse.
3. Være konkurransedyktig slik at selskapet til enhver tid kan rekruttere og beholde arbeidstakere med de rette kvalifikasjoner.

For å oppnå dette, skal det benyttes et lønns- og stillingssystem basert på kjente kriterier, systematiske vurderinger og objektivitet. Lønns- og stillingssystemet skal være skriftlig, klart og forståelig for alle ansatte i konsernet.

Sognekraft

Sognekraft sin arbeidsgjevarpolitikk skal ha grunnlag i tillit og respekt, og skape grunnlag for felles forståing av mål og resultat. Dei tilsette sine menneskelege og faglege ressursar skal takast vare på og utviklast. Det vert stilt krav til resultat både for leiarar og medarbeidarar. For å oppnå måla skal bedrifta til ei kvar tid ha konkurransedyktige løns- og arbeidsvilkår, som må vurderast på generelt og individuelt nivå.

Lønsvurderingssystemet skal synleggjere lønsstrukturen til Sognekraft, d.v.s. kva stillingar som skal liggje på same lønsnivå, og kva stillingar som skal ha betre eller dårlegare løn i seksjonane og på tvers av seksjonane.

Lønsnivået til Sognekraft skal:

- vere i samsvar med Sognekraft si lønsevne og økonomi.
- vere rett i forhold til arbeidet sin verdi og det resultat som blir skapt i Sognekraft.
- stimulere til innsats, engasjement og utvikling.

I den grad det er mogleg, skal det leggast vekt på felles løysingar, som gir dei tilsette betre vilkår enn kva dei kan oppnå på sjølvstendig grunnlag t.d. personalforsikring, pensjonsforsikring, bedriftshytte.

Administrerande direktør forhandlar med seksjonsleiarane om deira lønsvilkår og verknadstidspunktet. Leiarar og andre med særleg sjølvstendig ansvar kan ha individuelle avtalar, der overtid og andre tillegg er lagt inn i ei samla fastløn. Leiarane kan bli vurdert etter ulike kriterium, som utdanning, tal personar leiaren har ansvar for, storleiken på budsjettet og resultatoppnåing i høve til oppsett budsjett.

Tussa Kraft

Lønspolitikken er ein del av personalpolitikken til Tussa. Lønspolitikkk handlar om dei prinsipp og retningslinjer som vert nytta når løn vert brukt som eit personalpolitisk verkemiddel. Retningslinjene skal gi svar på korleis lønsnivået vert fastsett, og kva prinsipp som skal gjelde for lønsutvikling og lønsdifferensiering.

Dei lønspolitiske måla er:

- Å ha eit marknadsbasert lønsnivå. Det vil seie at lønsnivået er lokalt forankra, samstundes som Tussa lett kan rekruttere og ta vare på dyktige medarbeidarar ved å kunne tilby dei konkurransedyktig løn.
- Å ha eit lønsnivå som er tilpassa Tussa si lønsevne. Med lønsevne meiner vi her Tussa sin økonomi, produktivitet, konkurransevne og framtidsutsikter.

Andre lønspolitiske mål er:

- Å utvikle eit lønssystem som vert oppfatta som rettvist i forhold til arbeidet sin verdi og det resultatet som vert skapt i Tussa.
- Å utvikle eit lønssystem som stimulerer til innsats, engasjement og utvikling.
- At det internt i konsernet bør vere stabilitet i og mellom dei ulike stillingsgruppene sine grunnløns-plasseringar.
- At leiaransvar og fagansvar har lik lønsverdi.

Desse lønspolitiske måla skal vi nå ved å ha eit fleksibelt lønssystem med følgjande innhald:

- Fastlønsystem - for vurdering og vektning av ulike stillingar.
- Resultatløn - for vurdering av den enkelte sin innsats og åtfærd.

Energiselskapet Buskerud

EB konsernet ønsker en dynamisk organisasjon med kompetente og motiverte medarbeidere som tar ansvar for å tilfredsstille kundenes behov, og å oppnå og gjennomføre selskapets visjon og mål med basis i EB konsernets verdigrunnlag. EB konsernet har store forventninger til de ansatte mht konkurransedyktighet, omstillingsevne, kvalitet og kompetanse.

Vi søker mot en personalpolitikk som aktivt skal imøtekomme behovet for faglige utviklingsmuligheter, et godt og trivelig arbeidsmiljø, og at vi alle har et reelt og direkte medansvar når det gjelder å realisere EB konsernets mål og verdier (se vurderingsskjema).

EB konsernet skal tilrettelegge for kontinuerlig kompetanseutvikling for å møte regelverkskrav og for å være konkurransedyktig i markedet. Dette er et lederansvar. Den enkelte medarbeider har likevel ansvar for egen utvikling og læring.

Lønnsdifferensieringen skal tilstrebes foretatt så riktig som mulig, og fortrinnsvis knyttes til en prosess med systematisk stillings- og dyktighetsvurdering. Dette for på best mulig måte å bestemme, formidle, følge opp og gi tilbakemelding om medarbeidernes jobbinnhold, -utførelse og måloppnåelse.

Ved lønsreguleringen skal det tas hensyn til den tilleggsutdanning som den enkelte har tatt, og som er av betydning for stillingen, siden sist foretatte regulering av lønnen, og om den enkelte har hatt en vesentlig endring i stillingsinnhold og meransvar.



Del 3
Bedriftseksempler - Stillingsvurdering



Bedriftseksempler - Stillingsvurdering

- Stillingsvurdering dreier seg om en systematikk for å vekte stillinger i forhold til hverandre. Slik vekting kan foregå med utgangspunkt i:
- Poengsystem, der enkeltelementer i en stilling vurderes og poeng settes. Poengene legges sammen og stillingen får en samlet og sammenlignbar poengsum.
 - Helhetsvurdering, der kompleksiteten (eller tyngden) på ulike stillingsnivåer beskrives som et tverrsnitt av oppgaver, ansvar og kompetansekrav. Stillingene sammenholdes deretter mot disse beskrivelsene.

Eksempel 1

I denne virksomheten benyttes et poengsystem.

Alle stillinger med unntak av stillingene i ledergruppa og stillingen som administrerende direktør - er inndelt i fire stillingsgrupper:

1. Ufaglært personell
 - Ikke krav til utdanning utover grunnskole.
2. Faglært personell
 - 3-årig videregående opplæring /teknisk fagbrev.
3. Konsulent- og fagstillinger
 - 1 - 2-årig utdanning på høgscole-/universitetsnivå.
4. Høyere fagstillinger
 - Minimum 3-årig høyere utdanning.

Følgende faktorer vurderes for å plassere stillingene i stillingsgrupper:

- Krav til formell utdanning
 - Ledelse
 - Stillingens kompleksitet/oppgavetype
-
- Rutiner/selvstendighet.
 - Beslutningsansvar.
 - Kundepågang/kundehevendelser/kundeansvar.

Til kategoriseringen er det utarbeidet et hjelpeskjema der den enkelte stilling tildeles poeng etter følgende skala: (Se nærmere beskrivelse om bruk av poeng og vekting på neste side).

		Poeng	Maks poeng pr element	Maks poeng m/vektning
Utdanningskrav	Ikke krav	1		
	3-årig videregående opplæring	3		
	Mellom-utdanning	5		
	Høyere utdanning (3 år)	7		
	Siviløkonom/sivilingeniør	9	9	14,4
		<hr/>		
Ledelse PL/DRS	Ledelse	2	2	2,5
		<hr/>		
Kompleksitet/Oppgavetype				
- Rutiner/selvstendighet	Rutinepreget	1		
	Litt selvstendighet	2		
	Noe selvstendighet	3		
	Meget selvstendig	4	4	
- Beslutningsansvar	Lite			
	Litt	1		
	Noe	2		
	Mye	3		
- Kundepågang	Liten	4	4	
	Noe			
	Mye	1		
		2		
Maksimum oppnåelige poeng:		3	3	12,65
				29,55

Støtteinformasjon ved kategorisering

Utdanningskrav

- Teknisk fagbrev (energimontør/energioperatør/elektriker) tilsvarer 3-årig videregående opplæring.
- Mellom-utdanning tilsvarer utdanning på høyskole/universitet av 1-2 års omfang.
- Teknisk fagskole tilsvarer «mellom-utdanning».

Ledelse

- Noen medarbeidere vil ha periodevis lederansvar. Dette honoreres gjennom variable tillegg, for eksempel bastillegg for montørene.
- Alle som har faste lederoppgaver gis et fast tillegg for ledelse uavhengig av omfang på selve lederrollen.
- Omfang og ansvar i selve lederrollen gjenspeiles ved vurderingen av stillings-/funksjonens kompleksitet, se neste punkt.

Kompleksitet/oppgavetype

- Ved vurdering/kategorisering av den enkelte stilling, må det understrekes at det ikke er den enkelte stillings situasjon alene som skal legges til grunn, men den enkelte stilling i forhold til de øvrige stillinger i organisasjonen og stillingsgruppen.

Rutiner/selvstendighet:

- Grad av ansvar for organisering og tilrettelegging av eget arbeid.
- Grad av ansvar for hvordan oppgaver skal utføres.
- Grad av ansvar for hvilke oppgaver som prioriteres innenfor gitte rammer.

Beslutningsansvar:

- Grad av beslutningsansvar som har konsekvenser for andre ansattes arbeid og arbeidssituasjon.
- Grad av beslutningsansvar som har konsekvenser for avdeling, prosess eller selskapet: økonomisk, prosessmessig.

Kundepågang/kundehenvendelser/kundeansvar:

- Pågang av eksterne og interne kunder som har konsekvenser for prioritering og utførelse av arbeidsoppgaver, og som oppfattes som en belastning.

Ved endring av ansvars- og arbeidsoppgaver vil vektning/kompensasjon for ledelse og kompleksitet/oppgavetype bli justert opp eller ned.

Bedriften har gjort en vurdering mht om de tre faktorene utdanningskrav, ledelse og kompleksitet skal ha like stor betydning for å vurdere tyngden på en stilling. Ledelsen har kommet frem til at utdanningskravene skal telle mest, 40 %, men krav til ledelse og stillingens kompleksitet skal telle ca 30 % hver.

Utdanningskrav:	1,60
Ledelse:	1,25
Kompleksitet/oppgavetype:	1,15

De enkelte hovedelementer vil ved kategorisering etter dette kunne gi følgende maksimale poengsummer:

Utdanningskrav:	14,4 poeng
Linjeledelse:	2,5 poeng
Kompleksitet:	12,65 poeng
Maksimum oppnåelige poeng totalt:	29,55 poeng

Normallønn

Innenfor hver enkelt stillingsgruppe er det definert en normallønn for gruppen, en laveste årslønn og en høyeste årslønn. Såkalt normallønn justeres etter de årlige, lokale lønnsforhandlingene. I oversikten vises de enkelte stillingsgrupper:

- Høyeste lønn/høyeste poengsum pr stillingsgruppe.
- Stillingsgruppens normallønn.
- Laveste lønn/laveste poengsum pr stillingsgruppe.

	29,6 poeng/ høyeste lønn
Gruppe 4	Normallønn
	17,7 poeng/ laveste lønn
	22,0 poeng/ høyeste lønn
Gruppe 3	Normallønn
	12,2 poeng/ laveste lønn
	15,4 poeng/ høyeste lønn
Gruppe 2	Normallønn
	6,7 poeng/ laveste lønn
	10,1 poeng/ høyeste lønn
Gruppe 1	Normallønn
	5,1 poeng/ laveste lønn

Fastsetting av en stillings normallønn/grunnlønn og medarbeiderens årslønn

Prosedyrer ved definering og fastsetting av årslønn:

- Ved ledig stilling eller ved nyoppsettelse av stilling defineres kravene til stillingen for å finne riktig stillingsgruppe. Dette vil definere stillingens normallønn.
- Deretter gjøres en klassifisering av stillingen i henhold til gjeldende faktorer. Dette vil danne grunnlag for en vurdering om stillingen skal tildeles en grunnlønn som avviker fra normallønn.
- Det skal deretter gjøres en individuell vurdering av, og tilpasning av lønnen til, den medarbeideren som bekler stillingen: utdanning under eller utover normalkrav i stillingen, relevant og viktig erfaring, personlige egenskaper, markedstilpasning m.v.

Til sammen definerer dette medarbeiderens årslønn ved oppstart i stillingen. De årlige lokale lønnsforhandlingene, herunder størrelsen på eventuelle individuelle tillegg, vil så avgjøre medarbeiderens videre lønnsutvikling.

De samme prosedyrer skal følges om en medarbeider skifter stilling, eller om en stilling blir omgjort.

Eksempel 2

Dette eksempelet tar også utgangspunkt i et poengsystem, der ulike faktorer vektet. Faktorene som brukes er krav til utdanning/skolegang, praksis, selvstendighet, stillingens faglige utfordringer, linje- eller fagansvar samt arbeidsmiljøbelastninger i stillingen. Stillingens krav til utdanning og eventuelt linjeansvar får størst betydning med 25 % på hver faktor. Øvrige faktorer teller 5-15 % hver. Etter faktormenyen følger et skjema som brukes for å vurdere enkeltstillinger.

Faktormeny til bruk i stillingsvurderinger.



Faktor 1 - Utdanning/skolegang

Vekting: 25

Grad	Utdanning/skolegang som normalt kreves for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.
1	Grunnskole
2	Videregående skole , VK1/VK2-uten fagbrev.
3	Videregående skole med fagbrev eventuelt fagbrev uten vid. skole.
4	1-2 årig utdanning, eks. innen økonomi og administrasjon, markedsføring, teknisk fagskole eller annen utdanning ≤40 vekttall.
5	3-4 årig utdanning, eks. ingeniørhøgskole, høgskole innen økonomi/administrasjon, IT, markedsføring eller annen utdanning > 40 < 80 vekttall.
6	Høyere utdanning fra universitet, eks. siv.ing, siv.øk, cand.scient, cand.real ol. ≥80 vekttall.



Faktor 2 - Praksis

Vekting: 10

Grad	Relevant praksis som vanligvis kreves for å bli ansatt i stillingen.
1	Ingen
2	Min. 1 år
3	Min. 2 år
4	Min. 4 år
5	Min. 6 år
6	Min. 8 år



Faktor 3 - Selvstendighet

Vekting: 10

Grad	Her skal stillingens krav til selvstendighet og problemutfordring vurderes.
1	Rene rutineoppgaver - ingen/få valg i måten å utføre arbeidsoppgaven på.
2	Rutinepreget arbeid der man kan velge mellom ulike alternativer.
3	Oppgavene tilknyttet jobben er definerte, men utførelsen krever analyse og vurdering.
4	Oppgavene tilknyttet jobben er ikke definerte og utførelsen av jobben krever analyse og vurderinger.
5	Oppgavene tilknyttet jobben er vanskelig å definere, og utførelsen krever stor grad av analyse og vurderinger.
6	Oppgavene tilknyttet jobben er kompliserte og utførelsen krever stor grad av strategisk analyse og vurderinger.



Faktor 4 - Faglig utfordring

Vekting: 10

Grad	Her skal stillingens krav til selvstendighet og problemutfordring vurderes.
1	Arbeidsområdet er stabilt, og det trengs liten faglig oppdatering for å løse oppgavene.
2	Arbeidsområdet er i noen endring, og det trengs noe faglig oppdatering for å løse oppgavene.
3	Arbeidsområdet er i noen endring, og det trengs faglig oppdatering for å løse oppgavene.
4	Arbeidsområdet er i endring, og det stilles krav til jevnlig faglig oppdatering for å løse oppgavene tilfredsstillende.
5	Arbeidsområdet er i endring, og det stilles krav til kontinuerlig faglig oppdatering for å løse oppgavene tilfredsstillende.
6	Arbeidsområdet er i rask endring, og det stilles store krav til kontinuerlig faglig oppdatering for å løse oppgavene tilfredsstillende.



Faktor 5A - Linjeansvar

Vekting: 25

Grad	Stillinger med linjeansvar skal vurderes etter denne faktoren.
1	Arbeidsledere
2	Arbeidsledere med større ansvar
3	Avdelingsledere/arbeidsledere med spesielt stort ansvar
4	Avdelingsledere med større ansvar
5	Seksjon/stabsledere/avdelingsledere med spesielt stort ansvar
6	Seksjon/stabsledere med større ansvar



Faktor 5B - Fagansvar

Vekting: 15

Grad	Stillinger som ikke er tillagt linjeansvar, faktor 5a, skal vurderes etter denne faktoren.
1	Lite faglig ansvar
2	Noe faglig ansvar
3	Har faglig ansvar for et fagområde
4	Har faglig ansvar for flere mindre fagområder
5	Har faglig ansvar for flere større fagområder
6	Har faglig ansvar for flere særlig viktige fagområder



Faktor 6 - Arbeidsmiljøbelastninger

Vekting: 5

Grad	Stillingens risiko for særskilte helsebelastninger skal vurderes her.
1	Liten risiko/Lite ensformig arbeid
2	Sporadisk arbeid med noe risiko/Sporadisk noe ensformig arbeid
3	Sporadisk arbeid med middels risiko/Sporadisk ensformig arbeid
4	Sporadisk arbeid med høy risiko/Sporadisk mye ensformig arbeid
5	Kontinuerlig arbeid med noe risiko/Kontinuerlig noe ensformig arbeid
6	Kontinuerlig arbeid med høy risiko/Kontinuerlig mye ensformig arbeid

Stikkord til stillingssystem

Faktor 1

Utdannelse som normalt kreves for å utføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte.

Faktor 2

Relevant praksis som minimum kreves for å bli ansatt i stillingen. Det er viktig å være «nøktern» når denne faktoren skal graderes. Det kan i de fleste sammenhenger være ønskelig å besette enhver stilling med personer med lang praksis, men oftest er dette ikke nødvendig. Når stillingen skal graderes bør man ta utgangspunkt i den praksis man anser som nødvendig for å fylle stillingen. Det poengteres dessuten at denne faktoren ikke må forveksles med faktoren ansiennitet i selskapet, dvs. den praksisen man opparbeider. Denne blir honorert i den individuelle andelen av lønnen.

Til faktor 1 og 2

Faktor 1 og 2 er ikke slik å forstå at dette er absolutte krav til de som skal inneha stillingen. Det settes et sett med normalkriterier for de som skal fylle stillingene, og grunnlønnen fastsettes deretter. De som innehar stillingene i dag, uavhengig om de tilfredsstillende normalkriteriene eller ikke, får denne grunnlønnen. På samme måte, hvis stillingen lyses ledig kan bedriften godt ansette en person som har mindre/mer utdanning og samtidig mer/mindre praksis enn det normalkravet er satt til. Grunnlønnen blir imidlertid beregnet ut fra normalkriteriene.

Faktor 3

Her skal stillingens krav til selvstendighet vurderes og graderes. I alle stillinger vil det være ulik grad av faglige valg og beslutninger som må tas. Noen stillinger er preget av rutinemessige oppgaver der det i ingen eller liten grad er behov for valg og beslutninger, mens andre stillinger er preget av oppgaver der valg og beslutninger må tas kontinuerlig. Det vil også være forskjell om en stillingsinnehaver har myndighet til å ta valgene/beslutningene selv eller at andre må ta dem. Stillinger der oppgavene i liten grad preges av valg/beslutninger graderes lavt, mens stillinger der valg/beslutninger må tas kontinuerlig og stillingsinnehaveren har myndighet til å ta beslutningene selv, graderes høyt.

Faktor 4

Her skal stillingens faglige utfordring vurderes. Stillingens krav til utdanning vil i en viss grad gjenspeile utfordringene, men denne faktoren skal fange opp faglige utfordringer som kommer i tillegg til utdannelsen. Stillinger hvor den faglige utfordringen dekkes av den utdannelsen man har, vil score lite, mens stillinger som krever ulik grad av faglig oppdatering for å løse oppgavene tilfredsstillende, skal score mer/mye. Dette vil også gjelde stillinger hvor eksempelvis utdanning ikke er nok for å løse stillingens oppgaver.

Faktor 5a

Stillinger med linjeansvar vurderes etter denne faktoren. Linjeansvar etter denne faktoren omfatter både det personalansvar, HMS-ansvar, fagansvar, resultatansvar, økonomiansvar osv som tilligger stillingen.

Faktor 5b

Stillinger som ikke er tillagt linjeansvar, faktor 5a, skal vurderes etter denne faktoren. Omfanget av det faglige ansvar som er tillagt stillingen skal rangeres i en skala fra 1 til 6 i samsvar med stikkordene.

Faktor 6

En del sentrale avtaler/overenskomster inneholder krav om lønsmessige kompensasjoner for diverse «ulemper» tilknyttet jobben, eksempelvis høydetillegg, ulike typer smusstillegg, leder for sikkerhet ol. Dette er typer kompensasjoner som utbetales i tillegg til grunnlønnen som fastsettes av lønns- og stillingssystemet. Denne typen «ulemper» vil derfor ikke gi utslag i høyere gradering under arbeidsmiljøfaktoren.

Ulike typer risikoforhold som tilhører yrket, eksempelvis arbeid i høyspenningsanlegg, vil isolert sett heller ikke gi utslag i denne faktoren. Det som gir utslag er andre typer «ulemper» tilknyttet jobben, dvs. forhold som kan gi helsemessige plager eller forhold som kan gi høyere risiko for yrkesskade/yrkessykdom. Selskaps statistikk for sykefravær, yrkesskader og uønskede hendelser vil kunne brukes når slike vurderinger skal gjøres.

Følgende arbeidsområder kommer erfaringsmessig under slike forhold:

Ensidig arbeid / gjentakelsesarbeid, eks.:

Medarbeidere som sitter mye i ro, vanligvis ved terminaler
Rengjøringsarbeid

Tungt fysisk arbeid / vanskelige arbeidsstillinger:

Linjearbeid
Tunnelarbeid / hengerensk ol.
Annet «anleggsarbeid»

Transport:

Snøscooterkjøring
Bilkjøring
Annen transport

Yrkeshygieniske belastninger, dvs. arbeidsoperasjoner der medarbeidere eksponeres for fysiske, kjemiske og/eller biologiske arbeidsmiljøfaktorer, eks. støy, gasser, støv ol.

For å vurdere stillingens vekt brukes følgende stillingsvurderingsskjema



Stillingsbeskrivelse:

Selskap:

Avdeling ol.:

Stillingsbetegnelse:

Rapporterer til:

Stillingens hovedoppgaver:

Faktor	Beskrivelse	Grad	Vekt	Poeng
Utdannelse			25	
Praksis			10	
Selvstendighet			10	
Faglig utfordring			10	
Linjeansvar/ fagansvar			25/15	
Arbeidsmiljø- belastninger			5	
Sum				

Eksempel 3

Virksomheten bruker 7 faktorer for å vurdere stillingene. Faktorene er: Krav til utdanning og erfaring, personalansvar og fagansvar, i hvilken grad stillingen påvirker resultatet, hvor komplekst arbeidet er og hvilken arbeidsbelastning stillingen medfører. Faktorene vektet, slik at krav til formell utdanning har størst betydning.



Nivå/ Faktorar	Vekt	Nivå 1 (1 pt)	Nivå 2 (2 p)	Nivå 3 (3 p)	Nivå 4 (4 p)	Sum poeng
Krav til formell utdanning	2,5	Fagbrev 3 årig vidaregåande	2-årig teknisk fagskule/1-årig høgskule	Ingeniør-høgskule/distrikthøgskule	Høgskule/-universitet	
Krav til min. erfaring	1	0-2 år	3-4 år	5-6 år	Over 6 år	
Personal ansvar	1	0	1-4 år	5-9	Frå 10	
Fagansvar	1,5	Ingen	Spesielle oppgåver	Avdelingsnivå	Bedriftsnivå	
Resultatpåvirknad	1,5	Enkle, klare retningslinjer, kontrollerast.	Oppgåver innan gitte rammer, kontrollert. Påverkar deler av resultatet.	Ansvar for oppgåver/prosjekt som på kort/lang sikt påvirker større deler av sluttresultatet.	Ansvar for å samordne og utvikle sentrale handlingsplanar. Ansvar for sluttresultatet.	
Arbeidskompleksitet	1,5	I hovudsak enkle rutinar.	Varierte, tydeleg definerte rutineoppgåver. Tar stilling til løsningsforslag.	Oppgavene krev undersøking, analyse og vurdering. Noko nytenking og utvikling.	Problem må definerast, løysning krev undersøking, analyse, nytenking, utvikling. samt økonomiske vurderingar.	
Arbeidsbelastning	1	Ute/innearbeid utan særleg stress, men litt mas.	Lett utearbeid. Adgang til spenningsførande anlegg. Innearbeid med noko stress og støy.	Lett utearbeid. Adgang til spenningsførande anlegg. Innearbeid med noko stress og støy.	Tungt utearbeid med stress og støy. Arbeid på spenningsførande anlegg. Innearbeid med mykje stress og psykisk belastning.	
Sum poeng						

Eksempel 4

Denne virksomheten har gjort en sortering av sine stillinger i fem grupper. Det forutsettes sammenheng mellom stillingens kompleksitet og krav til kompetanse. Basert på beskrivelsen plasseres en stilling i en av de fem gruppene.



Nivå	Kompetansekrav	Kompleksitet
1	<ul style="list-style-type: none"> Ingen utover grunnskole 	<ul style="list-style-type: none"> Enkelt, som oftest manuelt arbeid Få valgmuligheter Få eller ingen selvstendige vurderinger Kort opplæringstid (1-3 dager) Minstelønn: xxx.xxx.
2	<ul style="list-style-type: none"> Videregående skole/fagbrev eller 1-2 års høyskole 	<ul style="list-style-type: none"> Repetitiv, rutinepreget arbeid, alminnelig håndverk. Rekkefølgen på oppgavene kan bestemmes. Begrenset opplæringstid i jobben (utdanningen kan ha bestått av lærlingtid). Noe enklere saksbehandling. Kan legge opp enklere rutiner. Noe selvstendige faglige vurderinger innenfor et relativt begrenset område. Kan være arbeidsledere. Minstelønn: xxx.xxx.
3	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 års høyskole eller 3 års høyskole eller 4 års høyskole/universitets-utdanning 	<ul style="list-style-type: none"> Saksbehandling/operativt arbeid innenfor etablert faglig praksis eller kjent prosedyre. Fagområdet er større enn på nivå 2. Selvstendige faglige vurderinger. Få riktige svar, flere optimale løsninger. Kan være noe nyutvikling på områder som er kjent faglig, men nye for virksomheten. Stillinger fra dette nivået og oppover har nesten alltid et relativt vidt nedslagsfelt samarbeidsmessig, med bred kontaktflate internt og/eller eksternt. Fra dette nivået, og opp til nivå 6, vurderes lederstillinger ut fra det faglige innholdet i stillingen, der også typiske lederoppgaver som budsjettering/økonomiarbeid, veiledning av medarbeidere og planleggingsoppgaver vurderes ut fra kompleksitet. Minstelønn: xxx.xxx.
4	<ul style="list-style-type: none"> 4+ års høyskole/universitets-utdanning (lavere/høyere embets eksamen) 4+ års høyskole/universitets-utdanning Vanligvis vil det kreves noe ledererfaring på lavere nivå. 	<ul style="list-style-type: none"> Dette er oftest lederstillinger med et selvstendig ansvar for utviklingen av strategien på et område og/eller spesielt «tunge» fagstillinger som har et strategisk utviklingsansvar for virksomheten som helhet, dvs fagstrategi, forretningsstrategi, og strategisk bruk av ressurser som kapital, kompetanse og informasjon. På dette nivået finner man også faglig ledelse uten personal-/økonomiansvar, når stillingsinnehaveren ivaretar virksomhetens høyeste faglige utviklingsansvar innenfor et strategisk viktig fagfelt. Ingen minstelønn.
5		<ul style="list-style-type: none"> Her vurderes tunge lederstillinger i større virksomheter separat ut fra en sammenlikning av det personlige arbeidsmarkedet utenfor virksomheten. Ingen minstelønn.

Eksempel 5

Stillingsvurderingene i denne bedriften gjøres med utgangspunkt i en helhetlig vurdering av stillingens kompleksitet. Kompleksiteten er beskrevet slik at den kan kjennes igjen i alle deler av bedriften. Utgangspunktet er en inndeling av kompleksitet i 4 hovedgrupper. Krav til kompetanse og ansvar ligger bakt inn i beskrivelsen av kompleksiteten. Det skilles heller ikke på formal- og realkompetanse.

A: Rutineoppgaver

Varierte oppgaver, men hvor arbeidsprosess og fremgangsmåte er forutsigbar og lagt fast med innarbeidede rutiner. Stillingsinnehaver er ikke selv pålagt å velge fremgangsmåte.

B: Driftsoppgaver

Oppgaver knyttet til virksomhetens daglige drift. Kjente og sammensatte problemstillinger som krever selvstendige vurderinger for gjennomføring.

C: Analytiske oppgaver

Stillingsinnehaver arbeider med nye og ukjente problemstillinger innenfor de rammene som er lagt i virksomhetens strategi.

D: Strategiske oppgaver

Stillingsinnehaver har ansvar for utvikling og gjennomføring av virksomhetens strategiarbeid, eller bidrag til dette. Planlegging og beslutninger med ukjente faktorer som beslutningsgrunnlag.

Innenfor hver av disse 4 hovedgruppene er det nyanisert med tre nivåer. Stillinger som har kompleksitet tilsvarende selve kjernen i hovedgruppen vurderes inn på et midtnivå. Mens stillinger som har en utvidet kompleksitet innenfor den samme hovedgruppen vurderes inn på et nivå over, og stillinger som har lavest kompleksitet innen hovedgruppen vurderes på et nivå under. Basisstrukturen i dette systemet er derfor tre mulige nivåer innen hver hovedgruppe (max 12 nivåer/grupper). I eksempelet under vises hvordan ulike stillinger er plassert inn, sammen med beskrivelsen av kjernegruppen innenfor hver hovedgruppe.

Hvert nivå er beskrevet med det som best kjennetegner kompleksiteten ved de stillinger som hører til på dette nivået, men likevel så generelt at det kan favne stillinger uavhengig av funksjon i bedriften.

Til høyre vises noen av beskrivelsene av stillingsgruppene, samt innplassering av en del av virksomhetens stillinger.

På det nåværende tidspunkt er det ikke fagstillinger på C-nivået i bedriften, derfor er kun beskrivelsen av lederstillinger på det analytiske nivået oppgitt i tabellen. For å beskrive tilsvarende kompleksitet i en fagstilling på samme nivå (C2) heter det i systemet:

«Stillingsinnehaver er ressursperson med dybdekompetanse innen sitt fagområde og arbeider med stor frihetsgrad.

Stillingen krever at han/hun løser komplekse problemstillinger og det er vanlig at stillingsinnehaver gir bred støtte til andre innen fagområdet».

Når man beskriver ulike former for kompleksitet på disse måtene legges det tilrette for alternative karriereveier. Forutsetningen er at man har grunn til å tro at kompleksiteten er tilnærmet lik selv om den ene er en lederstilling med resultatansvar, den andre en stabslederstilling og den tredje en fagstilling.



A 1	A 2	A 3
	Stillingsinnehaver utfører varierende, rutinemessige arbeidsoppgaver. Resultat kan påvirkes ved tilrettelegging av arbeidet. Servicemedarbeider	Fagarbeider (uten fagbrev) Sekretær (sentralbord) Regnskapssekretær
B1	B 2	B 3
Montør Kundeveileder Regnskapskonsulent Elektromaskinist	Stillingsinnehaver har i større grad selvstendig og kvalifisert arbeid, men fortsatt med støtte i tidligere praksis, og løser oppgaver innen daglig drift. Stillingen kan være tillagt et definert fagansvar innen området. Driftstekniker, Arbeidsleder, Tilsynsingeniør, Måleingeniør, IT-konsulent, Markedssekretær, Konsulent økonomi/personal	Fagleder måling Fagleder kundeservice Driftsingeniør
C 1	C 2	C 3
Avdelingsledere: <ul style="list-style-type: none">• Tilsyn• Drift og vedlikehold• Plan og utb.	Stillingsinnehaver er mellomleder - eller unntaksvis førstelinjeleder - av en enhet med budsjett-, resultat- og personalansvar. Enhetens medarbeidere beskjeftiger seg i hovedsak med å løse utviklingsoppgaver. Eller stillingsinnehaver er leder av stab eller fagenhet med budsjett- og personalansvar. Leder er ansvarlig for faglig og kvalitetsmessig utvikling av enheten. Leder utarbeider enhetens mål og handlingsplaner, og er ofte ansvarlig bidragsyter i utarbeidelse av mål og handlingsplaner på selskapsnivå. Stillingsinnehaver arbeider selvstendig med utviklingsoppgaver, og gir bistand og råd i fagrelaterte saker. Leder produksjon (linjeleder) Leder økonomi (stabsleder) Leder personal (stabsleder)	Leder nett
D 1	D 2	D 3
	Stillingsinnehaver arbeider med kompliserte problemstillinger vedrørende utformingen av selskapets overordnede strategi og planlegging. Selskapets interne og eksterne forhold analyseres for fastleggelse av alternative strategier som kan bidra til å øke selskapets samlede resultat. Fullt ansvar for forretningsmessig utvikling av virksomheten. Adm.direktør	



Del 4
Bedriftseksempler - Dyktighetsvurdering



Bedriftseksempler - Dyktighetsvurdering

Dyktighetsvurdering dreier seg om hvordan medarbeideren utfører arbeidet sitt. Vurderingen kan ta utgangspunkt i klare mål og oppnåelse av disse, eller mer skjønnsmessig knyttet til adferd og/eller anvendelse av kompetanse. Medarbeideren må være sikret en tilbakemelding om hvordan han/hun er vurdert.

Eksempel 1 - Sognekraft

Sognekraft har utviklet seks kriterier for å vurdere dyktighet. Her presenteres skjemaene som brukes ved vurdering, samt et par eksempler på hvordan vurderingen omsettes til kroner for en medarbeider.



System for personleg lønsvurdering - vurderingsskjema

Namn:	Stilling:
Vurdert av:	Dato:

Faktor 1 - Kompetanse

Vurdering av i kor stor grad den tilsette tilfredsstillar stillinga sitt krav til formell utdanning og erfaring. Det kan og bli vurdert lønstillegg dersom den tilsette har real-/erfaringskompetanse som vert nytta til å utføre arbeidsoppgåver utover det som er tillagt stillinga sin primære funksjon. Det er ein føresetnad at denne kompetansen vert nytta og kan dokumenterast.

Vurderinga skal bli relatert til både djupne, breidde og kor viktig den er.

Sognekraft vektlegg følgjande forhold ved vurdering av denne faktor:

- Formell kompetanse - utdanning/erfaring.
- Realkompetanse som vert nytta.
- Vidareutvikling av eigenkompetanse.
- Vilje til problemløysing.

Se eksempel neste side.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Formell utdanning og erfaring under krav.	
1 p	Tilfredsstillar ikkje krava til stillinga. Dette kan gjelde både utdanning og praksis.	
2 p	Tilfredsstillar krav til utdanning og praksis til nivå 2 i stillingsvurderingssystemet formelt, men har real- eller erfaringskompetanse som faktisk vert nytta.	
3 p	Har formell utdanning og praksis som blir kravd til stillinga og brukar den på ein god måte.	
4 p	Ligg over krav til utdanning og praksis.	
5 p	Ligg over krav til utdanning og praksis. Har i tillegg real- og erfaringskompetanse godt ut over krava til stillinga og som er viktige for verksemda.	

Faktor 2 - Ivaretaking av ansvar

Med denne faktoren vert den tilsette sin evne til å ivareta det ansvar som ligg til vedkommande si stilling vurdert. Med ansvar meiner vi både personalansvar og fagansvar. Den tilsette sin generelle haldning til å ta ansvar for verksemda sine verdier og arbeidsmiljø skal og vurderast.

Sognekraft legg vekt på følgjande forhold ved vurdering av denne faktor:

- Evne til å sjå heilheten og ta ansvar for heile verksemda. (Unngå: dette er ikkje mitt ansvar/min jobb).
- Evne til å etterleve vedtak, lojalitet.
- Utvist ansvar i høve til verksemda sitt materiell og utstyr.
- Personalansvar, utvist haldning i høve til medarbeidarar og utvikling av interne forhold i verksemda.
- Evne og vilje til å tilpasse seg utviklinga innan stillinga sitt fagansvar.
- Let private forhold gå ut over verksemda, tøyte grenser.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Ivaretek ansvar for stillinga på ein lite tilfredsstillande måte. Viser lita interesse for verdiane til verksemda (anlegg og utstyr) og berre i liten grad stiller opp for arbeidsmiljøet. Må minnast på og beordrast.	
1 p	Ivaretek ansvar for stillinga opp mot krav. Viser lite initiativ og vilje til eigenutvikling for å møte endring i krav og rammer.	
2 p	Ivaretek ansvar for stillinga opp mot krav. Viser mindre vilje til eigenutvikling.	
3 p	Tek ansvar for både personale og fag mht krava til stillinga. Viser ansvar og vilje til å ivareta verksemda sine verdier og arbeidsmiljø.	
4 p	Tek ansvar for både personale og fag meir enn krava til stillinga. Er positiv til eigenutvikling for å møte endringar og nye krav. Bidreg til eit godt arbeidsmiljø.	
5 p	Tek ansvar for personale og fag på ein svært god måte. Bidreg positivt til eit godt arbeidsmiljø. Viser initiativ og vilje til å vidareutvikle stillinga og ligg i forkant for å møte nye krav. Viser med handling og initiativ særst godt ansvar for verksemda.	

Faktor 3 - Endringsvilje

Med denne faktoren vert den tilsette sin evne og vilje til å tilpasse seg nye krav og rammer vurdert. Vedkomande sin vilje til å etterleve vedtak/avgjerder som vert tekne av verksemda sine styrande organ vert og vurdert, samt evne til læring og generell haldning til endring av eiga åtferd.

Sognekraft legg vekt på følgjande forhold ved vurdering av denne faktor:

- Erkjenne behovet for endring. Dynamikken i bransjen.
- Vist evne og vilje til å tilpasse seg nye krav og vilkår. Omstillingsevne.
- Er oppteken av moglegheiter, ikkje avgrensingane i endringsprosessen. Er positiv.
- Evne og vilje til å lytte til andre sine forslag.
- Evne og vilje til å ta nye arbeidsoppgåver.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Viser verken vilje eller evne til nødvendig endring. Må minnast på og beordrast.	
1 p	Viser lite initiativ og vilje til å endre haldning, ser i liten grad behov for endring i verksemda sitt opplegg. Etterlever motvillig vedtak om endringar.	
2 p	Viser endringsvilje opp mot forventa mht krava til stillinga. Forbettringspotensiale.	
3 p	Viser endringsvilje som vert forventa mht krava til stillinga. Viser med åtferd at ein ser naudsynet av og er positiv til endringar og nye krav. Er tilpassingsdyktig og tek nye utfordringar.	
4 p	Viser endringsvilje utover det som vert forventa mht krava til stillinga.	
5 p	Fangar opp endringar og nye krav ut ifrå interesse for faget. Ligg i forkant av kva som vert forventa. Viser initiativ og vilje, kjem med forslag til utvikling/endingar i rutinar og arbeidsmetodar både for stillinga og verksemda. Viser omstillingsevne, er positiv, men samtidig realistisk på ein for verksemda særskilt god måte.	

Faktor 4 - Effektivitet

Med denne faktoren vurderer vi den tilsette sin evne til å nå verksemda sine krav om å arbeide effektivt og nå oppsette mål.

Sognekraft vektlegg følgjande ved vurdering av denne faktoren:

- Evne til å få arbeidsoppgåvene unna. Effektiv utnytting av arbeidstida. (Konsentrasjon, unngå dødtid og utanomarbeid).
- Fagleg dyktig - viser interesse for faget, arbeidar raskt og påliteleg, lite feil.
- Evne til å tåle arbeidspress og stress (prestasjonsevne).
- Har ordenssans, arbeider strukturert og er kostnadsbevist.
- Evne til å prioritere dei viktigaste oppgåvene fyrst, arbeidsplanlegging.
- Utvise dømmekraft og evne til å ta avgjerder.
- Oppnå mål. I kor stor grad er måla frå siste medarbeidarsamtale nådd.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Produserer lite. Får ikkje arbeidet unna. Viser liten evne og vilje til forbetring. Må minnast på og beordrast.	
1 p	Kan arbeide effektivt. Må setjast i arbeid. Utilfredsstillande prioritering av arbeidsoppgåver. Vert lett påverka av uforutsette ting, stresssterskel. Viser lita evne og vilje til effektivisering av eige arbeide gjennom nye rutinar, hjelpemiddel og bruk av medarbeidarar.	
2 p	Har forbetringspotensiale, men tek sjeldan initiativ til eigen forbetring.	
3 p	Tilfredsstillar stillinga sine krav til effektivitet. Kan komme med forslag til endring i rutinar. Viser interesse for faget.	
4 p	Viser effektivitet utover gjennomsnittet.	
5 p	Er effektiv, prioriterer godt, tåler press på ein sær god måte. Ser kva som må gjerast, kjem med forslag til forbetring av arbeidsutføring. Når mål.	

Faktor 5 - Engasjement

Med denne faktoren vurderer vi engasjement den tilsette legg i utføring av sin jobb. Dette gjeld i forhold til det faglege, det kollegiale og for å utvikle organisasjonen.

Sognekraft legg vekt på følgjande forhold ved vurdering av denne faktor:

- Viser evne og vilje til å stå på.
- Har positive haldningar, er motiverande for medarbeidarane. «Vi-tenking».
- Har evne og vilje til å tenke nytt, er oppfinnsam og kreativ i forhold til oppgåveløysing.
- Viser engasjement for det som rører seg i «verksemda».
- Har evne og vilje til å samarbeide i alle retningar og er løysingsorientert.
- Utvist vilje til å ta nye oppgåver, ventar ikkje på å bli tildelt. Evne til sjølv å kunne «sjå» oppgåver som bør gjerast.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Viser lite engasjement for jobben og verksemda. Er likegyldig. Tek det som kjem.	
1 p	Lågt engasjement. Viser liten evne og vilje til utvikling av eigen person eller stilling. Går sjølv framom verksemda. Har godt med tid.	
2 p	Er samarbeidsvillig på andre sitt initiativ. Har forbettringspotensiale.	
3 p	Viser tilfredsstillande engasjement overfor jobb og verksemd. Viser positiv haldning til verksemd og medarbeidarar.	
4 p	Viser engasjement utover det som vert forventa.	
5 p	Viser engasjement i jobb, overfor medarbeidarar og for verksemda på ein svært god måte. Er kreativ, samarbeidar godt, løysingsorientert. Tek initiativ til utvikling av eigen stilling og person, viser evne til å ta avgjerder og vilje til ansvar. Ser kva som må gjerast og gjer det.	

Faktor 6 – Serviceinnstilling

Med denne faktoren vurderer vi den serviceinnstilling som den tilsette legg i utføring av arbeidet sitt. Dette gjeld i forhold til eksterne kundar og internt mellom medarbeidarane.

Sognekraft legg vekt på følgjande ved vurdering av denne faktor:

- Evne og vilje til å sette kunden i fokus. Gje kunden raske svar.
Lytte, utvise toleranse, (innrømme feil), ikkje gå i forsvarsposisjon.
- Kunnskap om våre produkt.
- Imøtekommande overfor medarbeidarar som treng råd eller ein handsrekking.
- Høflig overfor medarbeidarar og kundar.
- Være samarbeidsvillig, kontaktskapande og fleksibel internt og eksternt.
- I møte med kunden er du «everket». Vis vilje til å løyse problem.



Nivå	Definisjon	Notat ved vurdering
0 p	Viser dårleg serviceinnstilling både eksternt og internt.	
1 p	Viser dårleg holdning til service i møte med kunden. Viser ikkje vilje og evne til ønska haldningsendring overfor kundar eller medarbeidarar. Tek ikkje initiativ, må i stor grad spørjast eller forteljast.	
2 p	Viser serviceinnstilling overfor kundar og medarbeidarar, men har forbettringspotensiale.	
3 p	Viser tilfredsstillande serviceinnstilling overfor kundar og medarbeidarar. Er imøtekommande overfor kundar og kollegaer. Vilje til å finne akseptable løysingar.	
4 p	Viser serviceinnstilling overfor kundar og medarbeidarar utover det som er forventa.	
5 p	Er imøtekommande og positivt innstilt overfor kundar og medarbeidarar på ein sær god måte. Er kreativ og løysingsorientert, samarbeidar godt. Tek initiativ og skaper gode relasjonar og er ambassadør og seljar for verksemda på ein «forbilledleg» måte.	



Individuell lønsvurdering - resultat skjema

Namn:	Stilling:
Vurdert av:	Dato:

Utrekning av individuelt lønstillegg:

I kva grad vert stillinga sine krav oppfylt med omsyn til:	Poeng:
1. Kompetansekrav:	
2. Ivaretaking av ansvar:	
3. Endringsvilje:	
4. Effektivitet:	
5. Engasjement:	
6. Serviceinnstilling:	
Sum poeng:	

Næraste overordna vurderer den enkelte tilsette. Vurderinga vert gjennomgått av seksjonsleiar som gjer den endelege vurderinga.

Kvar tilsett får ein totalsum på grunnlag av personvurderinga. Alle tilsette sine summer vert lagt saman og fordelt etter kva organisasjon den tilsette er medlem av. Deretter reknar ein ut kor mange % kvar tilsett sine poeng er av den totale poengsummen til kvar organisasjon. Denne prosentsatsen vert lagt til grunn ved utrekning av den tilsette sin del av potten til *individuelle tillegg* som er forhandla fram av den tilsette sin organisasjon.

Eksempel: Anton, montør

I kva grad vert stillinga sine krav oppfylt med omsyn til:	Poeng:
1. Kompetansekrav:	2
2. Ivaretaking av ansvar:	2
3. Endringsvilje:	3
4. Effektivitet:	2
5. Engasjement:	2
6. Serviceinnstilling:	1
Sum poeng:	12 poeng

Kommentar:

12 montører får 10 poeng kvar, totalt 120 poeng. Dei andre 13 får 14 poeng kvar og får til saman 182 poeng. Dette blir totalt 302 poeng.

Kr 59 500,- kan nyttast til individuell fordeling.

$59500/302 = 197$
Eit poeng er verdt kr 197,-.

Anton får derfor 12 poeng x 197,- = kr 2.364,- i individuelt tillegg.

Eksempel: Kåre, ingeniør

I kva grad vert stillinga sine krav oppfylt med omsyn til:	Poeng:
1. Kompetansekrav:	2
2. Ivaretaking av ansvar:	1
3. Endringsvilje:	2
4. Effektivitet:	2
5. Engasjement:	3
6. Serviceinnstilling:	1
Sum poeng:	11 poeng

Kommentar:

Det er 10 medlemmer i NITO. Dei har fått kr 59.631,- til individuell fordeling. Totalt er poengsummen 130, dvs 13 poeng i snitt. Eit poeng er verdt kr 458,-

Med 11 poeng får Kåre kr 5045,-.

Kor mykje av lønsramma som skal nyttast til generelle og individuelle tillegg er ein del av forhandlingane. Det vert tatt omsyn til organisasjonanes ønsker, og fordelinga generelt og individuelt varierer derfor mellom organisasjonane. Totalt har om lag 1/3 av ramma gått til generelle tillegg, medan 2/3 har gått til individuelle tillegg.

Eksempel 2 - Elverum Energiverk

Her presenteres kriterier og underlag for individuell vurdering i Elverum Energiverk. Det er kun innsats og resultater utover det som er forventet som gir uttelling. Alle medarbeidere som oppnår lik poengsum (større enn null) tildeles en forholdsmessig lik andel av den individuelle potten.

Prosessen er gjennomført kun en gang, og EEV vurderer å gjøre endringer.



Navn:

Selskap:

Dato:

Vurderingsskjema

	1	2	3	4	5	6	Ikke vurdert	Poeng
Faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kreativitet/problemløsning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Initiativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Selvstendighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Innsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samarbeidsevner/kommunikasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Orden/ryddighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Omstillingsevne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Total poengsum								

Forklaring

1 = Under forventet

2 = Noe i underkant av forventet

3 = Som forventet

4 = I overkant av hva man kan forvente

5 = Godt over forventet

Kryss i rubrikkene 1, 2 og 3 gir 0 poeng

Kryss i rubrikk 4 gir 5 poeng

Kryss i rubrikk 5 gir 10 poeng

Ferdig behandlet skjema oppbevares i egen mappe i hvelv.

Kopi til arbeidstaker.

Individuell vurdering - vurderingskriterier

Innledning

Det er utarbeidet et vurderingsskjema som skal være med å danne grunnlaget for den enkelte leders vurdering av de ansatte. Vi anbefaler at dette skjemaet benyttes i hele organisasjonen og i nær tilknytning til medarbeidersamtaler. Nedenfor er punktene på skjemaet utdypet noe og til slutt finnes en kort veiledning.

Faglig utvikling

- Oppdatering av faglig kompetanse innenfor relevante områder innenfor eget fagområde og bedriftens virksomhet.

Kreativitet/problemløsning

- Oppfinnsomhet i forhold til definerte mål og gitte arbeidsoppgaver.
- Evne til å søke/finne løsninger på ulike problemstillinger av teknisk og praktisk art.

Iniativ

- Evnen til å ta tak i ting.
- Evnen til å ta ansvar for problemstillinger som måtte oppstå.
- Evnen til å iverksette tiltak på egen hånd eller i samarbeide med andre.

Selvstendighet

- Evnen til å gjennomføre gitte arbeidsoppgaver på egen hånd uten løpende oppfølging fra overordnede.
- Evnen til å fatte gode og riktige beslutninger på egen hånd når dette er påkrevet.

Innsats

- Mulighet for kunne ta i litt ekstra når det er påkrevet.
- Vilje og evne til å utføre ekstraordinære arbeidsoppgaver i kritiske perioder.

Samarbeidsevner/kommunikasjon

- Samarbeid med øvrige medarbeidere.
- Den enkeltes bidrag til å skape et positivt arbeidsmiljø.
- Evne til å motivere medarbeidere.
- Skriftlige og muntlige fremstillingsevner.

Orden/ryddighet

- Punktlighet, nøyaktighet og pålitelighet.
- Generell orden og oversikt.

Omstillingsevne

- Evnen til å imøtekomme forandringer knyttet til eget fagområde på en positiv måte.
- Evnen til å takle organisasjonsmessige endringer og omstillingsprosesser på en positiv måte.

Veiledning

Systemet med individuell avlønning krever nøye gjennomføring av, og evaluering etter medarbeidersamtaler. Samtalene skal selvsagt fortsatt også være det de alltid har vært ment som, nemlig en anledning for medarbeidere og ledere til å utveksle synspunkter på ulike områder, samt en anledning til å ta tak i problemstillinger som måtte dukke opp. Vi foreslår en modell hvor medarbeidersamtaler minimum bør gjennomføres to ganger i året:

1. Handlingsplanmedarbeidersamtalen

Denne medarbeidersamtalen gjennomføres i forbindelse med utarbeidelse av neste års budsjett dvs. november/desember. Denne vil hovedsakelig bestå av en del med evaluering av året som har gått, og en del hvor det defineres mål og legges planer for neste år.

2. Vurderingsmedarbeidersamtalen

Midtveis i året dvs. mai-juli gjennomføres nye medarbeidersamtaler hvor bl.a. avtalte mål kan justeres. Hovedhensikten med denne medarbeidersamtalen er at lederen skal gi medarbeideren tilbakemelding med bakgrunn i EEV's vurderingsskjema.

Individuell avlønning

I drøftingsmøtet i forkant av lønnsforhandlingene skal partene behandle de prinsipper og retningslinjer som legges til grunn for fordeling av tilleggene. Herunder også drøfte hvor stor andel av potten som skal fordeles individuelt.

Ut av EEV's evalueringsskjema kommer det en poengsum som er null eller mer. Alle med lik poengsum større enn null skal tildeles en forholdsmessig like stor andel av den «individuelle potten».

Eksempel 3 - Tussa Kraft

Tussa vurderer medarbeiderne med utgangspunkt i individuelle mål og adferdskriterier som i bedriften kalles KRAFT-verdiene, se neste side. Oppnåelse av personlige mål og vurderingsresultatet for KRAFT-verdiene teller 50 % hver. Når endelig vurdering skal omsettes til kroner for den enkelte medarbeider, skjer dette med utgangspunkt i leders helhetsvurdering.



Medarbeidarsamtale - vurderingsskjema for personlege mål

Personlege mål	Namn		Gjeld frå	Side 1 av 4				
	Område		Gjeld til	Dato				
Vurderingsområder	Tid av 100%	Merknad	Vekting	Særs tilfredsstillande	Over tilfredsstillande	Tilfredsstillande	Under tilfredsstillande	Lite tilfredsstillande
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Samla vurdering								



Medarbeidersamtale - vurderingsskjema for verdimål

Verdimål (KRAFT-verdiane)	Namn	Gjeld frå	Side 2 av 4				
	Område	Gjeld til	Dato				
Vurderingsområder	Merknad	Vek- ting	Særs tilfreds- stillande	Over tilfreds- still- ande	Tilfreds- still- ande	Under tilfreds- still- ande	Lite tilfreds- stillande
<p>• Kundeorientering / servicehaldning</p> <p>Er positiv innstilt og oppteken av å finne gode løysingar innan kort tid Er påliteleg i forhold til tidspunkt og avtalar. Yter gjerne litt meir enn det som er naudsynt.</p>							
<p>• Resultatorientering</p> <p>Oppnår avtalte mål/resultat innan gitte tidsfristar. Evne til å sjå eigne oppgåver og arbeidsmål i eit totalbilde Bruker arbeidstida rasjonelt.</p>							
<p>• Ansvar og initiativ</p> <p>Ser sjølv kva som må gjerast Søker gjerne nye oppgåver. Engasjerer seg og bidrar gjerne utanom eige område.</p>							
<p>• Forandringsvilje</p> <p>Har lett for å forhalde seg til nye føresetnader og situasjonar. Evne til å finne alternative løysingar, dersom det oppstår problem. Søker utvikling/forbetringar av rutiner, metodar og liknande.</p>							
<p>• Tillit og lojalitet</p> <p>Har personleg integritet til å hevde/ stå på sitt syn, men gjer det på ein måte som ikkje sårar andre eller gjer dei brydd. Er lojal overfor vedtak som vert fatta. Viser toleranse og omtanke for andre.</p>							
<p>• Samla vurdering</p>							



Oppsummering av medarbeidersamtalen

Samla vurdering	Namn	Gjeld frå			Side 3 av 4
	Område	Gjeld til			Dato
Vurderingsområder	Vekting	Merknad			Oppnådd resultat
Personlege mål (arbeidsmål)	1/2				
Verdimål (KRAFT-verdiane)	1/2				
Ønska utvikling / endring Forslag til tiltak / merknad					
Utviklingstiltak komande periode					
Forslag til endring av stillingsinnhald					
Tilbakemelding til leiaren	Marker oppgåver som leiaren din bør halde fram med, gjere meir av og gjere mindre av...	Dette bør du halde fram med	Dette bør du gjere meir av	Dette kan du gjere mindre av	
Følgje opp/ rettleie					
Delegere					
Kommunisere klart og godt					
Tilgjengeleg /evne og vilje til å lytte					
Samarbeidsevne					
Tilbakemelding					
Andre forhold					
Underskrift medarbeidar	Underskrift næraste overordna	Vurderinga er godkjent av leiaren sin næraste overordna.			



Medarbeidersamtale - oppfølging i løpet av perioden

Arbeidsmål/ verdimål	Namn		Side 4 av 4
	Område		Dato
Vurderingsområder	Tid av 100%	Merknad	Tiltak
Kundeorientering / servicehaldning			
Resultatorientering			
Ansvar og initiativ			
Forandringsvilje			
Tillit og lojalitet			

Eksempel 4 – Salten Kraftsamband

Systemet ble utviklet første gang for ca 6 år siden, og er justert flere ganger etter drøftelser med de tillitsvalgte.

Selskapet gir uttrykk for at både ledelse og ansatte er komfortable med systemet. Det er ikke fremsatt ønsker om vesentlige endringer fra noen av partene. Systemet fungerer godt både ved nyansettelser og ved fordeling etter lønnsforhandlingene.

Det har så langt vært enighet om å bruke kun en liten andel av lønnsrammen til personlige tillegg, men partene er nå enige om å øke dette ved neste oppgjør. Det er også enighet om at det skal være relativt få som får individuelle tillegg. Partene på bedriften har derfor bestemt seg for å endre navnet fra dyktighetstillegg til personlig tillegg. Dette er gjort for å unngå oppfatninger om at de som ikke har fått dyktighetstillegg ikke er dyktige, noe som ikke behøver være tilfelle.

Medarbeiderne i SKS vurderes etter tre hovedfaktorer. Det gis poeng som danner grunnlag for et eventuelt dyktighetstillegg.

Den enkelte medarbeider skal vurderes etter tre hovedfaktorer:

1. Arbeidsprestasjon/resultatoppnåelse
2. Samarbeid/holdning
3. Initiativ/kreativitet

Med utgangspunkt i hovedfaktorene skal det for hvert år, og for hver medarbeider, fastsettes et sett med delfaktorer som den enkelte medarbeider skal vurderes etter. Disse delfaktorene skal kommuniseres i medarbeidersamtaler.



Hovedfaktor	Undermeny / plukkmeny
Arbeidsprestasjon/ resultatoppnåelse	<p>Generelle</p> <ul style="list-style-type: none">• Oppnår avtalte mål.• Gjennomfører arbeidsoppgaver innenfor fastsatte frister.• Oppdager selv feil og retter disse.• Er effektiv, får tingene unna.• Utnytter dagen godt, tar ikke pauser ut over det normale.• Yter gjerne litt mer eller litt bedre enn strengt nødvendig.• Fagmål og fagansvar. <p>Spesielt for ledere</p> <ul style="list-style-type: none">• Ledere som oppnår mål og resultater for sin enhet.• Ledere som evner å motivere sine medarbeidere, og få det beste ut av dem.• Ledere som stimulerer og tilrettelegger for personlig utvikling hos sine medarbeidere.• Ledere som tar «signaler», og gjør noe med dem.• Ledere som kan planlegge systematisk, og vurdere/revurdere undervegs.• Ledere som setter konkrete, realistiske og forståelige mål, samt sørger for at disse blir målt og fulgt opp underveis.• Ledere som kan prioritere de viktigste arbeidsoppgavene.• Ledere som tar nødvendige beslutninger, selv om disse kan være ubehagelige.• Ledere som er konsekvente, og ikke vinglete i sine beslutninger.• Ledere som er omstillingsdyktige.
Samarbeid / holdning	<ul style="list-style-type: none">• Samarbeider godt med overordnede.• Samarbeider godt med underordnede.• Samarbeider godt med likestilte.• Samarbeider godt med andre i organisasjonen.• Vilje og evne til å bidra til trivsel på arbeidsplassen.• Vilje og evne til å gi veiledning/hjelpe kollegaer.• Lett for å oppnå kontakt utad/med våre kunder.• Har et godt omdømme hos våre kunder.• Lett for å opprettholde kundekontakt.• Gir ikke uttrykk for alltid være best og kunne mest.

>>

Hovedfaktor	Undermeny / plukkmeny
Samarbeid / holdning	<ul style="list-style-type: none"> • Gir ikke uttrykk for alltid å ha rett. • God til å lytte til andre. • Ber gjerne andre om råd. • Lytter til andre sine råd, og tar dem med i vurderingen. • Er imøtekommende. • Er ikke negativ. • Har et positivt forhold til selskapet. • Prater ikke negativt om selskapet utad. • Er opptatt av hva som er bra for selskapet.
Initiativ og kreativitet	<ul style="list-style-type: none"> • Er målbevisst. • Høy innsatsvilje. • Har ambisjoner. • Ser selv hva som skal gjøres. • Søker gjerne nye oppgaver og er villig til å påta seg nye oppgaver. • Ofte på jakt etter nye løsninger/bedre måter å løse oppgaver på. • Engasjerer seg og bidrar gjerne utenom eget ansvarsområde. • Tar ansvar for egen personlig utvikling. • Vil gjerne lære mer. • Ønsker å utvikle sin kompetanse til nytte for selskapet.



System for vurdering av faktorene

Hovedfaktor	Undermeny	Under tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Over tilfredsstillende	Kommentarfelt
Arbeidsinnsats/ resultatoppnåelse					
Poeng					
Samarbeid/ holdning					
Poeng					
Initiativ/ kreativitet					
Poeng					

Det gis henholdsvis 1, 2 og 3 poeng for disse alternativene.

Dette betyr at:

< 6 vil være under tilfredsstillende og ikke gi noe dyktighetstillegg

= 6 vil være tilfredsstillende og det man forventer av en ansatt, og normalt ikke gi noe dyktighetstillegg

> 6 vil være over tilfredsstillende og normalt gi seg utslag i dyktighetstillegg

Eksempel 5 - Fjordkraft

I Fjordkraft betyr den individuelle vurderingen mye for lønnsutviklingen. Ca 50 % av rammen benyttes til individuell fordeling. Grunnlaget for individuelle lønnstillegg fremskaffes gjennom Puls - Personlig Utviklings- og Lønns Samtale, der leder summerer opp sin vurdering av den enkelte medarbeider og eventuelle konsekvenser for lønn.

Proessen for endelig lønnsregulering skjer i tre trinn; Innstilling fra nærmeste leder, prioriteringer innenfor forretningsenhetene, og endelig prioritering som foretas av ledergruppen.

Skjemaene som benyttes er tatt inn her:

PULS - Personlig utviklings- og lønnsamtale

Til:

Du inviteres til Puls den /..... kl. Sted/møterom:

Det er viktig at vi begge forbereder oss godt til samtalen, og innholdet i Puls finner du på de vedlagte skjemaene.

Puls skal være en konkret dialog basert på vurdering og tilbakemeldinger mellom leder og medarbeider. Puls gjennomføres to ganger i året; i sammenheng med utarbeidelse av årsbudsjetter, og i forkant av lønnsoppjøret.

Puls inneholder individuell utviklingsplan for å tydeliggjøre de prioriteringene som leder og medarbeider har kommet frem til i løpet av samtalen.

Formålet med Puls er å:

- Klargjøre mål og prioriteringer.
- Stille forventninger.
- Gi tilbakemelding på jobbutførelse.
- Identifisere forbedringstiltak og utviklingsmuligheter.
- Justere stillingsinnhold/ansvar.
- Styrke relasjonen mellom leder og medarbeider.
- Gi grunnlag for individuell lønnsvurdering.

Velkommen!

.... /

Dato

Signatur leder

PULS - Personlig utviklings- og lønnsamtale

Puls er en forberedt samtale mellom medarbeider og leder som gjennomføres to ganger i året. Formålet med Puls er å klargjøre mål og prioriterte oppgaver, stille forventninger, gi tilbakemelding på medarbeiders jobbutførelse, og å identifisere forbedringstiltak og utviklingsmuligheter – faglig og lønnsmessig (Lønn er kun tema i 2. tertial).

Puls er viktig for å kunne gjennomføre Fjordkrafts strategier og oppnå våre mål. Det er derfor avgjørende at forholdene ligger til rette slik at Puls inkluderer alle sider som kan være av betydning for den enkelte medarbeider og arbeidsforholdet.

Puls bidrar også til å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. Samtidig er dette tillitsforholdet en viktig forutsetning for en vellykket Puls basert på trygg, åpen og toveis kommunikasjon.

Hovedformålet med PULS er å tilrettelegge for et arbeidsmiljø preget av konstruktiv tilbakemelding for å identifisere og sikre personlig og faglig utvikling og forbedring i hele organisasjonen. Det anbefales derfor å identifisere forbedringstiltak gjennom hele samtalen. Disse tiltakene blir medarbeiders individuelle utviklingsplan. I tillegg danner resultatene fra Puls grunnlag for eventuell innstilling til individuelt lønnsopprykk i de årlige lønnsforhandlingene.

Gjennom Puls identifiseres faktisk stillingsinnhold, ønsker om - og behov for - endringer. Dette kan like gjerne vedrøre trivsel og andre faktorer relatert til arbeidsmiljøet, som opplæring og konkrete arbeidsoppgaver. Gjennom konkret tilbakemelding på hvordan medarbeideren ivaretar sine oppgaver vurderes også den enkeltes lønnsgrunnlag og mulighet til lønnsutvikling.

I Puls brukes en skala på fem punkter for tilbakemelding, jf listen nedenfor. Utgangspunktet for vurdering er C; det som forventes i stillingen. C er således en positiv fortolkning/tilbakemelding.

Fortolkning:

- A** Medarbeider ivaretar sin stilling klart bedre enn det som er forventet for stillingen
- B** Medarbeider ivaretar sin stilling bedre enn det som er forventet for stillingen
- C** Medarbeider ivaretar sin stilling som forventet for stillingen
- D** Medarbeider ivaretar sin stilling på en tilfredsstillende måte, men forbedringer er nødvendig.
- E** Medarbeider ivaretar ikke sin stilling som forventet. Vesentlige forbedringer er nødvendig.



Tilbakemeldingsskjema til medarbeider fra leder

Medarbeider:	Leder:	Dato:				
Ansvar og engasjement						
		A	B	C	D	E
Hvordan vurderes medarbeiders interesse og engasjement i stillingen?						
Hvordan vurderes medarbeiders evne og vilje til å ta initiativ til forbedringer?						
Hvordan vurderes medarbeiders evne og vilje til endring/utvikling/å påta seg nye/utfordrende oppgaver?						
Kunnskap og ferdigheter						
		A	B	C	D	E
Hvordan vurderes medarbeiders evne til å forstå og respondere på kundens behov (kundeorientering)?						
Hvordan vurderes medarbeiders evne til å organisere/strukturere arbeidet sitt?						
Hvordan vurderes medarbeiders evne til å arbeide selvstendig?						
Hvordan følger medarbeider gjeldende rutiner/verktøy/systemer/retningslinjer/instrukser?						
Hvordan evner medarbeider å vedlikeholde/oppdatere nødvendig kompetanse for stillingen?						
Bidrag til ønsket arbeidsmiljø						
		A	B	C	D	E
Hvordan vurderes medarbeiders evne og vilje til kunnskapsdeling og samarbeid med andre?						
Hvordan vurderes medarbeiders evne til å håndtere/løse mellommenneskelige situasjoner/konflikter?						
Hvordan vurderes medarbeiders generelle adferd på arbeidsplassen (humør, empati) - evne til å skape trivsel?						
Ledelse (når medarbeider er leder)						
		A	B	C	D	E
Hvordan vurderes leders evne til å skape resultater gjennom andre (jf pkt a i lønns-systemet)?						
Hvordan gjennomføres lederaktivitetene (Puls, Mini-OTI, vernerunde, daglig personaloppfølging)?						
Hvordan vurderes leders evne til å ivareta Fjordkrafts overordnede interesser (helhet)?						
Hvordan evner leder å disponere sine tilgjengelige ressurser (budsjett, medarbeidere/evne til å delegere, prioritere)?						
Ledelse (når medarbeider er leder)						
		A	B	C	D	E
Hvordan vurderes leders evne til å skape resultater gjennom andre (jf pkt a i lønns-systemet)?						
Hvordan gjennomføres lederaktivitetene (Puls, Mini-OTI, vernerunde, daglig personaloppfølging)?						
Hvordan vurderes leders evne til å ivareta Fjordkrafts overordnede interesser (helhet)?						
Hvordan evner leder å disponere sine tilgjengelige ressurser (budsjett, medarbeidere/evne til å delegere, prioritere)?						

1) Ledelse handler om mennesker: «Ved operativ ledelse skal personlige egenskaper og mellommenneskelige evner og interesser tillegges avgjørende betydning, inkl. evne til å skape resultater gjennom andre; motivere og inspirere, sette mål og følge opp, fremheve medarbeidernes innsats, empati.»



Tilbakemeldingsskjema til leder fra medarbeider

Medarbeider:	Leder:	Dato:
--------------	--------	-------

Bidrag til ønsket arbeidsmiljø	A	B	C	D	E
Hvordan vurderer du min evne og vilje til kunnskapsdeling og samarbeid med andre?					
Hvordan vurderer du min evne til å håndtere/løse mellommenneskelige situasjoner/konflikter?					
Hvordan vurderer du min generelle adferd på arbeidsplassen (humør, empati) - evne til å skape trivsel?					

Ledelse	A	B	C	D	E
Hvordan vurderer du min evne til å skape resultater gjennom andre (jf pkt a ² i lønns-systemet)?					
Hvordan gjennomfører jeg lederaktivitetene (Puls, Mini-OTI, vernerunde, daglig personaloppfølging)?					
Hvordan vurderer du min evne til å ivareta Fjordkrafts overordnede interesser (helhet)?					
Hvordan evner jeg å disponere mine tilgjengelige ressurser (budsjett, medarbeidere/ evne til å delegere, prioritere)?					

²⁾ Ledelse handler om mennesker: «Ved operativ ledelse skal personlige egenskaper og mellommenneskelige evner og interesser tillegges avgjørende betydning, inkl. evne til å skape resultater gjennom andre; motivere og inspirere, sette mål og følge opp, fremme medarbeidernes innsats, empati.»



Resultatvurdering

Medarbeider:

Leder:

Dato:

På grunnlag av stillingsbeskrivelsen, tertialplaner, Puls, etc, og faktisk oppgaveløsning i perioden, legges følgende til grunn for samtalen:

Prioritet	Beskrivelse av oppgaven	Målsettingen	Resultat*					Trend			Kommentar, forbedrings-/utviklingstiltak
			A	B	C	D	E	+	+/-	-	
1											
2											
3											
4											
5											

* Resultatvurdering: Kvalitet, kvantitet, tidsbruk (effektivitet)

Andre ønsker relatert til arbeidsforholdet eller andre forhold som har betydning for arbeidssituasjonen (i/utenfor Fjordkraft):

Hvilke forventninger har medarbeider mtp lønn?



Individuell utviklingsplan

Medarbeider:

Leder:

Dato:

På grunnlag av stillingsbeskrivelsen, tertialplaner, Puls, etc, er følgende oppgaver og tiltak avtalt:

Prioritet	Beskrivelse av oppgaven/ tiltaket	Målsettingen	Tidsfrist	Ansvarlig	Kommentar
1					
2					
3					
4					
5					

Sign. leder Signatur medarbeider

PULS - Oppsummering og konklusjon

Personlig utviklings- og lønnsamtale

Puls gjennomført (dato)

Medarbeider..... Leder

Stilling Stillingsgruppe Lønnsstrinn Lønn kr

1. Totalvurdering av hvordan medarbeider har ivaretatt sin stilling i løpet av året: A B C D E

2. Har medarbeider fullført relevant kurs/videreutdanning i perioden? JA NEI

Hvis ja; beskriv?

.....

3. Innstilles medarbeider til individuelt lønnstillegg? JA NEI

4. Innstilles medarbeider til stillingsgruppeendring? JA NEI

Kommentarer:

Dato: Signatur leder



Del 5

Bedriftseksempler - Bevegelig lønn



Bedriftseksempler- Bevegelig lønn

Utgangspunktet for bevegelig lønn er å skape større oppmerksomhet omkring spesielle forhold/oppdrag, slik at medarbeiderne ved å opptre i tråd med det som gir økonomisk uttelling for egen del, også skaper viktige resultater eller forbedringer for bedriften.

Som nevnt tidligere er muligheten for å påvirke grunnlaget for utbetaling helt avgjørende for at en ordning skal bidra til motivasjon og ekstra innsats. Samtidig kan dette også ha stor betydning for hvordan en ordning oppfattes av omgivelsene, og derfor av betydning for bedriftens omdømme.

Eksempel 1 - Prosjektbonus-ordning i Hafslund Entreprenør

Bakgrunn for prosjektbonus

Av erfaring er mange av prosjektene ofte presset på pris/marginer på grunn av et tøft marked og har derfor gitt liten fortjeneste til selskapet. Det har også vært en utfordring å finne personell som har vært motivert for å jobbe i de større prosjektene - spesielt fra de miljøene som til daglig jobber med mindre serviceoppdrag hvor oppdragene har en natur som genererer noe overtidskompensasjon. Denne muligheten for ekstra inntekter har ikke vært tilstede i samme grad for de som har jobbet i prosjektavdelingene.

Sammendrag

Selskapet har nå bestemt at vi skal innføre dette som en løpende ordning fra 2006 på enkelte prosjekter. Ved valg av prosjekter som skal kunne gi bonus skal en av følgende kriterier være oppfylt:

- Prosjektet skal være av strategisk viktighet.
- Prosjektet er å betegne som «vanskelige»/«komplekse».
- Prosjektet er upopulært (eks. rengjøring).

Hafslund Entreprenør ønsker å innføre en ordning med prosjektbonus for å øke effektiviteten og forbedre inntjeningen på denne typen oppdrag som har vært det største problemområdet i forhold til resultatbidrag. Selskapet håper med dette å øke motivasjonen og kreativiteten til den enkelte prosjektdeltager og derigjennom forbedre økonomien i prosjektene og for selskapet som helhet.

Bonusmodellen baserer seg på overskuddsdeling hvor innslagspunktet er prosjektbudsjett basert på en normal fortjeneste for det aktuelle oppdrag innen et geografisk område (les: budsjettert margin (dekningsgrad) på produktet). Det defineres målkrav for at bonus skal oppnås. Bonusandelen for de ansatte er progressiv med en maks uttelling pr. overskuddskrone på 35 % som nås ved en fordobling av opprinnelig fortjeneste.

Øvre tak for bonusutbetaling for arbeidet time er kr.50,- og minste utbetaling er kr. 250,- per deltager i prosjektet.

Foreslåtte prosjekter til bonusordningen legges fram for divisjonsleder som avstemmer dette med ledergruppen og tillitsvalgte før godkjenning.

Det skal bestrebes at deltagelsen i bonusprosjekter blir rullerende mellom ansatte. Bonus skal ikke gå utover sikkerheten ved gjennomføring av prosjektene og mottoet i ethvert prosjekt skal være Redelighet - Mot - Humør som er verdiene i Hafslund.

Beskrivelse

Hovedpunktene i modellen:

- Modellen baseres på overskuddsdeling av prosjektresultatene.
- Kalkyle/budsjett skal basere seg på en normal fortjeneste for aktuelt produkt (budsjettert margin).
- Bonus deles ut når budsjettet/kalkylen i prosjektet overoppfylles.
- Bonus deles ut når følgende målkrav er oppfylt:
Leveranse til avtalt tid.
Kvalitetskrav oppfylt.
HMS-krav oppfylt.
- Eventuelle andre kritiske faktorer bør vurderes og hensyntas i hvert enkelt prosjekt.
- Utbetalingsmodell avtales - for eksempel utbetaling av 50 % ved avsluttet prosjekt og 50 % når prosjekt-eier (resultatansvarlig enhet) kan dokumentere oppnådde økonomiske mål for året (regnskapsavslutning).
- Utbetaling baseres på antall timer i prosjektet.

Aktiviteter for prosjektbonus

- Prosjektledere foreslår prosjekter som kan delta i bonusordningen. Forslaget legges frem for ledergruppen og de tillitsvalgte for godkjenning.
- Alle deltakere i prosjektet orienteres om gjennomføring og krav til bonusoppnåelse.
- Prosjektleder orienterer prosjektdeltakerne underveis om fremdrift i forhold til planen.
- Ved prosjektavslutning evalueres prosjektet og eventuell totalbonus beregnes.
- Den enkelte prosjektdeltakers bonus regnes ut i forhold til antall timer en deltaker har arbeidet i prosjektet.

Først etter at prosjektrapport er levert og godkjent av divisjonsleder, utbetales bonus til den enkelte prosjektdeltaker.

Eksempel 2 - Resultatbasert avlønning i Helgelandskraft

Innledning

For 2005 legges følgende til grunn for utbetaling av resultatbasert avlønning.

Målsetning

Resultatbasert avlønning skal bidra til;

- Effektiv drift
- Høyne kostnadsbevisstheten hos den enkelte medarbeider.
- Bevisstgjøre den enkelte medarbeider i forhold til egen innsats' betydning for bedriftens mål og resultat.

Hvem kan få bonus

Alle fast ansatte inngår i bonusordningen. Lærlinger, vikarer og andre som ikke er fast ansatt inngår ikke. Nytilsatte inngår i bonusordningen og får bonus i forhold til faktisk arbeidet tid. Medarbeidere som slutter før årsskiftet deltar ikke i bonusordningen. Medarbeidere som har gått av med pensjon i løpet av året mottar bonus i forhold til den tid de har arbeidet.

Adm.dir inngår ikke i avtalen.

Beregning av bonus

Stillingsstørrelse:

Bonus utbetales i forhold til gjennomsnittlig stillingsstørrelse i opptjeningsåret.

Sykefravær:

Alt sykefravær i løpet av opptjeningsåret som overstiger tre måneder reduserer opptjening av bonus. Sammenhengende langtids sykefravær som strekker seg over årsskiftet reduserer opptjeningstiden for bonus med det fravær som strekker seg utover tre måneder av sykefraværperioden.

Permisjon:

Ved permisjon med eller uten lønn går hele permisjonstiden til fratrekk på opptjeningstiden i forhold til bonus. Kortere velferdspolisjoner i henhold til permisjonsreglementet reduserer ikke bonus. Det samme gjelder korte permisjon i forbindelse med militærtjeneste.

Ferieavvikling:

Når ferie tas i sammenheng med en periode hvor den ansatte har hatt permisjon eller langtids sykefravær reduseres også opptjeningsperioden for bonus.

Maksimal bonus:

Settes til 50 % av gjennomsnittlig fast månedslønn i 100 % stilling pr 01.10 i opptjeningsåret.

Bonus relatert til driftsresultat og måloppnåelse

Forutsetningen for utbetaling av bonus er at årsresultatet ikke er lavere enn 90 % av budsjettert årsresultat.

Maksimal bonus forutsetter 100 % måloppnåelse.

Målefaktorer**1: Kampanjeparametere:**

- 1a Totalt sykefravær; totalt antall dager
- 1b Antallet forbedringsforslag
- 1c Antallet anmodninger i IFS

2: Kostnadsbevissthet - Kostnadsreduksjon:

- 2a Verktøy/arbeidstøy/transportmidler/reisekostnader
- 2b Vikarbruk/engasjementer
- 2c Innleid arbeidskraft

Måltall for 2005

Følgende måltall for de ulike faktorer gjelder:

Kampanjeparametre:

- 1a Totalt sykefravær reduseres med fra 0 - 10 %, nullpunkt er resultat i fjor.
- 1b Antallet forbedringsforslag (gjelder ikke revisjons avvik) økes med fra 10 - 30 %, nullpunkt er resultat 2003+10 %.
- 1c Antallet anmodninger i IFS økes med fra 0 - 25 %, nullpunkt er resultat i fjor.

Kostnadsreduksjoner:

- 2a Verktøy/arbeidstøy/transportmidler/reise kostnader reduseres med 0 - 10 %, nullpunkt er fjorårets budsjett.
- 2b Vikarbruk/engasjementer reduseres med fra 0 - 20 %, nullpunkt er resultat i fjor.
- 2c Innleid arbeidskraft (arbeid utført av andre, transport materiell/person, konsulenter) reduseres med fra 0 - 10 %. Nullpunkt budsjett i fjor.

Hver av de ulike faktorer (1a-c & 2a - c) bidrar med 1/6 av bonusbeløpet ved maksimal måloppnåelse.

Den enkelte faktors utfall/vektning i forhold bonus vil relateres til grad av måloppnåelse begrenset oppad til 1/6 ved 100 % måloppnåelse.

Oppfølgingsrutiner

På bedriftsnivå:

På de parametere som det er mulig avgis månedlig rapportering, for øvrig kvartalsvis rapportering

Sykefravær	ansv Lønn
Antallet forbedringsforslag	ansv Kvalitetsleder
Antallet anmodninger i IFS	ansv Økonomi
Arbeidstøy/verktøy/transport/ reisekostnader	ansv Økonomi
Vikarbruk/engasjementer	ansv Lønn
Innleid arbeidskraft	ansv Økonomi

Faktor	Registrering 2004/ budsjett 2005	Mål 2005	Vekting	Resultat 2005
Totalt sykefravær	Resultat 2004	Reduseres med fra 0 - 10 %	1/6	
Antallet forbedrings- Forslag	Resultat 2003+10 %	Økes med fra 10 - 30 %	1/6	
Antallet anmodninger i IFS	Resultat 2004	Økes med fra 0 - 25 %	1/6	
Arbeidstøy/verktøy/ transportmidler/ reisekostnader	Budsjett 2005	Reduseres med fra 0 - 10 %	1/6	
Vikarbruk/ engasjementer	Resultat 2004	Reduseres med fra 0 - 20 %	1/6	
Innleid arbeidskraft	Budsjett 2005	Reduseres med fra 0 - 10 %	1/6	

Eksempel 3 - Bonusordning i BKK

BKK har kun bonus på selskapsnivå. Selskapsbonusen består av prestasjonsbonus og resultatbonus:

Prestasjonsbonus

- Denne bonusen er uavhengig av bunnlinjen.
- Prestasjonsbonusen gir fra 1/5 til 2/5 av maksimumsbeløpet for selskapsbonusen.
- Måleparametrene (KPI'er) er hentet fra målekortene til selskapene.
 - De er ikke laget spesielt for bonusformålet.
 - Det skal være minst en «myk» KPI.

Eksempel på et sett med bonustellende KPI'er

- Dekningsbidrag fra forretningsvirksomheten.
- Kostnadsresidual
- Gjennomsnittlig utetid per kunde.
- Deltakelse på obligatoriske (lovpålagte) kurs.
- Antall innmeldte uønskede hendelser/farlige forhold (HMS-relatert).

Resultatbonus

- Denne bonusen utløses ved tilfredsstillende økonomisk resultat, definert i EBITDA (driftsresultat før avskrivninger).
- Det er fastsatt tre nivåer for EBITDA som utløser hhv. 1/5, 2/5 eller 3/5 av maksimumsbeløpet for selskapsbonusen.
- EBITDA-tersklene er satt slik at kostnaden med prestasjonsbonus og selskapsbonus skal være dekket inn dobbelt opp før det utbetales resultatbonus.
 - Det betyr at eiere og ansatte «deler» merresultatet likt mellom seg, på disse resultat-tersklene.
- Det er satt som tilleggsvilkår at laveste nivå i prestasjonsbonusen skal være oppnådd før det kan bli resultatbonus.
- Bonusordningen kan, om det finnes tjenelig, brytes ned på gruppenivå (avdeling/seksjon).
- Alle innefor samme «bonusområde» (selskap/stab, divisjon, seksjon/avdeling) får utbetalt samme kronebeløp.
- Kun konsernsjef og de som har resultatlønnssavtale er unntatt fra bonusordningen.

NB! Pga at produksjonsselskapet er svært påvirket av tilsigs- og markedsvariasjoner er bonusordningen deres i sin helhet gitt av oppnådde KPI-resultater. Resultatkravet benyttes til å begrense bonusutbetalingen, lineært mellom to EBITDA-punkter.

EBITDA

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - Fortjeneste før renter, skatt, avskrivninger og amortisering



Energibedriftenes landsforening
Pb 7184 Majorstuen
0307 Oslo

Tlf: 23 08 89 00
E-post: eb1@eb1.no
www.eb1.no