

BHM og Fjármála- og efnahagsráðuneytið

Handbók um gerð og inntak stofnanasamninga

Handbókin er ætluð til leiðsagnar fyrir forsvarsmenn stofnana og stéttarfélaganna og fjallar um gerð, inntak og framkvæmd stofnanasamninga.

Þetta skjal er unnið af Capacent fyrir stýrihóp á vegum BHM og Fjármála- og efnahagsráðuneytisins.

Höfundar eru Ásta Bjarnadóttir og Jakobína H. Árnadóttir

Efnisyfirlit

1	Inngangur	3
1.1	Aðdragandi þessarar handbókar	3
1.2	Um stofnanasamninga	4
2	Form og framkvæmd stofnanasamninga	6
2.1	Endurskoðun stofnanasamninga	7
2.2	Framkvæmd samnings.....	9
2.3	Form stofnanasamninga	10
3	Inntak stofnanasamninga (það sem samið er um)	12
3.1	Grunnröðun starfa	13
3.2	Persónubundnir og „fastir“ þættir	13
3.3	Tímabundnir þættir	14
3.4	Form greiðslna	19
3.5	Umfang og fjöldi greiðslna:.....	19
3.6	Hlutverk aðila í útfærslu tímabundinna þátta	21
3.7	Endurskoðun á útfærslu tímabundinna þátta	21
4	Breytileg laun og frammistöðutenging launa	23
4.1	Hvað eru breytileg laun?	23
4.2	Frammistöðutengd laun	23
5	Yfirlit um viðauka	27
	Viðauki 1: Dæmi um form stofnanasamnings	28
	Viðauki 2: Yfirlit yfir algengt innihald stofnanasamninga	30
	Viðauki 3: Dæmi um samkomulag vegna tímabundinna þátta (umsamið fyrir fram)	31
	Viðauki 4: Dæmi um matsform fyrir tímabundna þætti (metnir eftir á)	32

Þetta skjal er útgáfa 2.0 af handbókinni.

Skjalið mun taka breytingum á næstu árum í takt við aukna reynslu af verkefnum.

1 Inngangur

Ríkið setti sér nýja stefnu um ríkisreksturinn árið 1995. Þar á meðal var starfsmannastefna, sem birtist einnig í lögnum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins sem sett voru árið 1996 og í nefndaráliði því er lögnum fylgdi. Í hinni nýju stefnu var dregið úr miðlægrri stjórnun starfsmannamála og dreifstýring höfð að leiðarljósi. Aðferðir mannauðsstjórnunar eru kjarninn í starfsmannastefnu ríkisins sem þarna varð til og í tengslum við þessar breytingar var lögð fram hugmynd að aukinni valddreifingu í launakerfum og kjarasamningum ríkisins. Í kjölfar þess var með kjarasamningum 1997 samið um dreifstýrða launasetningu með áherslu á sérstöðu stofnana og einstaklinga. Samhliða þessum breytingum er fjármögnun stofnana breytt í fjárlögum og gerð almennari, en þetta gerði þeim kleift að ráða áherslum sínum frekar en áður var og þar með að tengja launasetningu starfsmanna við markmið og áherslur á hverjum stað.

Í dag birtist þessi stefna meðal annars í 11. kafla miðlægra kjarasamninga aðildarfélaganna BHM við ríkið en þar er kveðið á um stofnanasamninga. Þar kemur fram að stofnanasamningar eru hluti af kjarasamningi, gerðir undir friðarskyldu. Tilgangur stofnanasamninga er að færa þann hluta kjarasamninga sem snýr að beinni launasetningu nær vettvangi, þ.e. út á hverja stofnun fyrir sig. Markmið þessa kerfis er, eins og þegar því var komið á, að stuðla að skilvirkara launakerfi sem tekur aukið mið af þörfum og verkefnum stofnunar og einstaklinga.

1.1 Aðdragandi þessarar handbókar

Eftir að stofnanasamningakerfinu var komið á í upphafi hafa tvær bókanir með kjarasamningum verið gerðar, með það fyrir augum að bæta kerfið og gera það skilvirkara. Í bókun 1, sem gerð var með kjarasamningum vorið 2011, kom fram að skipaður skyldi starfshópur sem gera ætti úttekt á fyrirkomulagi launakerfis ríkisins. Í kjölfar bókunar 1 var haldin ráðstefna og málþing og gerð skýrsla þar sem niðurstöður málþingsins voru raktar auk þess sem birtar voru greiningar á launasamsetningu hjá stofnunum ríkisins, tegundum stofnanasamninga og hagfræðileg greining gerð á rekstri og launum.

Í bókun 2 sem gerð var með kjarasamningum BHM við ríkið vorið 2014 var sett markmið um að viðhalda dreifstýringu í launamálum ríkisins, í því skyni að efla samkeppnisstöðu ríkisstofnana um menntað vinnuafli og auka tækifæri starfsmanna til að hafa áhrif á eigin launaþróun. Ákveðið var að fara í skoðun á umhverfi stofnanasamninga og var skipaður til þess stýrihópur með fulltrúum ríkis, aðildarfélaganna BHM og einum fulltrúa frá Félagi forstöðumanna ríkisstofnana. Hópurinn skyldi meta hvaða tilteknar breytingar á formgerð, uppbyggingu og innihaldi stofnanasamninga væru vænlegar til framþróunar. Valdar voru átta stofnanir til að taka þátt í tilraunaverkefni um útfærslu á bókun 2 en þær eiga samninga við öll aðildarfélög BHM nema Félag íslenskra leikara. Þegar leið á verkefnið voru síðan valdar 23 stofnanir til viðbótar til að taka þátt í verkefninu. Í bókun 2 var gert ráð fyrir 200 milljónum króna í tilraunaverkefnið og skyldi fjármagnið að mestu renna til þeirra stofnana sem þátt tækju í tilraunaverkefninu.

Eftir örútböð haustið 2014 voru ráðgjafar frá Capacent fengnir til að vinna leiðbeiningar um gerð stofnanasamninga; form þeirra, innihald, verklag og endurskoðun. Jafnframt var ákveðið að grunnleiðbeiningar um frammistöðumat, breytileg laun og árangurstengingu launa yrðu fléttaðar inn í leiðbeiningarnar.

Á vordögum 2015 gaf ofangreindur stýrihópur tilraunaverkefnisins um bókun 2 út aðgerðaáætlun, þar sem kveðið var á um að fjármagn tengt tilraunaverkefninu skyldi ekki varið til hefðbundinnar endurnýjunar stofnanasamninga heldur skyldi því eingöngu varið til að greiða laun vegna nýrra tímabundinna/persónubundinna viðbótarþátta, eða slíkra þátta sem nýttir hefðu verið með takmörkuðum hætti. Vísað var í kafla 3.3 og kafla 4 í þessari handbók. Á svipuðum tíma varð ljóst að ákveðið viðbótarfjármagnið sem getið var um í bókun 2 myndi renna til þeirrar 31 stofnunar sem þátt tóku í tilraunaverkefninu. Í aðgerðaráætlun stýrihópsins sem send var til þeirra stofnana sem þátt tóku í verkefninu kemur fram að fjármagnið sem hver stofnun fær nemur 2% af launakostnaði starfsmanna

sem eru í aðildarfélögum BHM og að um varanlegt viðbótarfjármagn sé að ræða. Úthlutun fjármagns eftir árið 2015 er þó bundið því skilyrði að stofnun skili skýrslu í árslok 2015 og geri grein fyrir nýtingu fjármagnsins á því ári og var þar aftur vísað í þessa leiðbeinandi handbók.

Í eftirfarandi leiðbeiningum eru sett fram dæmi um ólíkar leiðir við gerð stofnanasamninga og atriði sem gott er að hafa í huga við gerð samninganna og framkvæmd þeirra. Sérstök áhersla er lögð á að útfæra kafla um árangurstengingu launa eða breytileg laun, í ljósi þeirra markmiða sem sett voru fram í bókun 2.

Í leiðbeiningum þessum koma fram tillögur ráðgjafa Capacent, en þær eru byggðar á faglegu mati ráðgjafa, sem báðir eru sérfræðingar í mannauðsstjórnun og eru þær óháðar sýn stofnana og/eða stéttarféлага. Það er svo hvers og eins hóps, þ.e. samstarfsnefndar að nýta sér það sem þau telja henta sinni stofnun og viðkomandi stéttarfélagi eða -félögum.

Leiðbeiningarnar voru endurskoðaðar haustið 2015 og tók sú endurskoðun að verulegu leyti mið af því hvernig útfærslan á bókun 2 hafði þróast hjá þeim stofnunum sem þátt tóku í tilraunaverkefninu, en ráðgjafar Capacent höfðu veitt langflestum þeirra aðstoð við þá útfærslu.

1.2 Um stofnanasamninga

Stofnanasamningar eru byggðir upp með ólíkum hætti. Það er eðlilegt þar sem stofnanir ríkisins eru æði margar og ólíkar hvað varðar verkefni, stærð og gerð. Stofnanasamningar eru notaðir til að ákvarða launasetningu starfa innan stofnunar og því mikilvægt að þeir séu ætíð í góðu samræmi við skipulag og verkefni stofnunarinnar og endurskoðaðir reglulega. Sjá nánar í viðaukum 1 og 2.

Stofnanasamningar skilgreina almennt launaröðun á grundvelli launatöflu, en sjálf launataflan er ákvörðuð í kjarasamningum hverju sinni. Launataflan er sameiginleg fyrir öll aðildarfélög BHM nema Félag íslenskra náttúrufræðinga. Launatafla BHM (annarra en FÍN) er þannig upp byggð að lóðrétt raðast launaflokkar og þar raðast jafnan störfin. Lárétt raðast þrep sem ganga út til hægrri og eru þau oftast notuð til að ákvarða laun fyrir persónu- og tímabundna þætti. Í launatöflu FÍN raðast launaflokkar lóðrétt eins og í töflu BHM en lárétt raðast aldursþrep.

Stofnanasamningar snúast ekki eingöngu um ákvörðun launa heldur eru þeir jafnframt hugsaðir sem tæki sem stuðlað geti að jákvæðri þróun og breytingum í starfi stofnunar. Gagnlegt er að hugsa mannauðsmál stofnana sem heildstætt kerfi, þar sem ákveðnar áherslur mynda „rauðan þráð“ sem náí jafnt til stofnanasamninga sem og til allra annarra mannauðsmála stofnunarinnar. Þannig má skapa sameiginlegan skilning um væntingar sem gera má til stofnunar og starfsmanna sem þar starfa og mynda leiðsögn fyrir aðra þætti s.s. ráðningar, starfslýsingar, starfsþróun, endurgjöf, launasetningu og fleira.

Lykilatriði þess að stofnanasamningar geti orðið að jákvæðum áhrifaþætti á launasetningu og launaþróun er að stjórnendur sjái tenginguna milli stofnanasamninga og þess að markmiðum stofnunar sé komið í framkvæmd og að þeir líti á stofnanasamningana sem jákvætt tæki í þeirri viðleitni. Eins er mikilvægt að starfsmannahópurinn viðurkenni stofnanasamningana sem áhrifaþátt á laun, sjái tenginguna við markmið og hlutverk stofnunar og viðurkenni jafnframt þann breytileika sem af þessu getur stafað hvað varðar launasetningu einstaklinga og hópa innan stofnunar.

Fjárhagslegt svigrúm til að greiða laun skv. stofnanasamningum getur í einhverjum tilfellum orðið til innan stofnunar, jafnvel í samstarfi aðila, en ljóst er að væntingar margra stjórnenda og starfsmanna eru þær að viðbótarfjármagn þurfi að koma til. Reynslan af stofnanasamningakerfinu frá upphafi er sú að ákvæði um breytileg laun og þá tímabundnir þættir sérstaklega hafa aðeins verið nýtt að takmörkuðu leyti. Er skorti á fjármagni gjarnan kennt þar um.

Markmiðið með eftirfarandi leiðbeiningum er að setja fram leiðsögn um:

- ❑ hvernig æskilegt sé að standa að gerð og endurskoðun stofnanasamninga.
- ❑ hvert mögulegt inntak slíkra samninga gæti verið.
- ❑ hvernig útfæra megi grundvöll og form greiðslna fyrir persónu- og tímabundna þætti.
- ❑ hvað æskilegt sé að hafa í huga við uppbyggingu frammistöðumats og árangurstengingar launa.

Í þessari handbók er leitast við að gefa sem fjölbreyttust dæmi um inntak og útfærslu stofnanasamninga. Það er síðan hvernar stofnunar og samstarfsnefndar/stéttarfélagi að velja þær leiðir og aðferðir sem henta hverri stofnun, starfsemi hennar og starfsfólki.

Til umhugsunar úr kafla:

Stofnanir margar og ólíkar – stofnanasamninga þarf að sníða að skipulagi og verkefnum stofnunar.

- Rætt um mikilvægi þess að stofnanasamningar séu tengdir við markmið og tilgang stofnunar.

Til að stofnanasamningar geti virkað sem stjórnþætti þarf að skapa fjárhagslegt svigrúm og vinna að útfærslu kerfa í samráði við starfsmenn.

- Reynslan er að tímabundnir og persónubundnir þættir í stofnanasamningum hafa verið nýttir að takmörkuðu leyti.

Komið inn á mikilvægi þess að hugsa mannauðsmál stofnunar í heild sinni og leitast við að mynda „rauðan þráð“ í gegnum þau.

- Samtenging milli stofnanasamninga, launasetningar og annarra mannauðspátta s.s. ráðninga, starfslýsinga, starfspróunar og frammistöðumats.
- Tenging milli stofnanasamninga, launasetningar, markmiða stofnunar og hlutverks.

2 Form og framkvæmd stofnanasamninga

Flestar stofnanir eru með stofnanasamninga við öll þau stéttarfélög sem starfsmenn þeirra eiga aðild að. Samningarnir eru þó víða orðnir nokkuð gamlir og endurspeglja jafnvel illa núverandi skipulag stofnunarinnar og styðja jafnvel ekki sérstaklega vel við stefnu hennar. Samkvæmt 11. kafla miðlægra kjarasamninga á að endurskoða stofnanasamning innan eins árs frá staðfestingu kjarasamnings og eigi sjaldnar en annað hvert ár.

Mikilvægt er að hafa í huga að megintilgangur endurskoðunar stofnanasamnings er að meta hvort einhverjar þær breytingar hafi orðið á verkefnum eða skipulagi stofnunar að það kalli á breytingar. Endurskoðun stofnanasamnings er þannig aðlögun að umhverfi og þróun stofnunar á samningstímanum.

Umsýsla í kringum endurskoðun stofnanasamninga getur verið ærin bæði fyrir stéttarfélög sem eru oft með fáa starfsmenn á mörgum stofnunum og ekki síður fyrir stofnanir sem eru með starfsmenn í mörgum stéttarfélögum. Það er mikilvægt að skoða hvernig er hægt að einfalda þetta kerfi þannig að það virki sem best fyrir alla aðila.

1. Ein leið til einföldunar getur verið að stofnun semji saman eða samhliða við nokkur stéttarfélög. Þetta á sérstaklega vel við ef starfsmenn í nokkrum stéttarfélögum vinna sömu eða samkynja störf (þ.e. störf sem tilheyra sömu starfajölskyldu). Þá eru sérstakir hagsmunir bæði stofnunar og starfsmanna að fólki sem gegnir þeim störfum sé ekki mismunandi. Haft skal í huga að samráð þarf að hafa við viðkomandi stéttarfélög um það hvort slík leið skuli farin.
2. Einnig má sjá fyrir sér að nokkrar samkynja stofnanir (t.d. framhaldsskólar, sýslumenn, heilbrigðisstofnanir) geti samið saman við eitt stéttarfélag t.d. ef fáir starfsmenn starfa á hverri stofnun. Hafa má í huga að ef þessi leið er farin þá minnkar mögulega samkeppni milli viðkomandi stofnana um starfsfólk. Velta mætti fyrir sér hvort það sé æskilegt.
3. Þriðja leiðin gæti síðan verið sú að stéttarfélögin veiti félagsmönnum sínum (starfsmönnum á stofnun) skriflegt umboð til að gera samninga í þeirra nafni. Stofnun skal þá ganga úr skugga um að umboð hafi verið veitt þegar hafist er handa við gerð samninga.

Í þessari umræðu takast gjarnan á sjónarmið um samningsumboð stéttarféлага og jafnræði starfsmanna innan sama vinnustaðar. Þetta eru atriði sem mikilvægt er að ræða og finna lausn á svo kerfið megi virka sem best, án þess að vera of íþyngjandi hvað varðar umfang vinnu við endurskoðanir.

Hjá hverri stofnun sem er með stofnanasamning við stéttarfélög á að vera starfandi svokölluð samstarfsnefnd eða samstarfsnefndir. Samstarfsnefndir hafa það hlutverk að sinna gerð og endurskoðun stofnanasamnings skv. 11. kafla í miðlægum kjarasamningi BHM og ríkisins*. Milli samningagerðarlota skulu samstarfsnefndir hafa það hlutverk að fjalla um forsendur starfaflokkunar, röðun einstakra starfa í launaflokka og að koma á sáttum í ágreiningsmálum sem kunna að rísa. Haft skal í huga að stéttarfélag getur skipt út aðilum í samstarfsnefnd eftir því hvort er verið að fjalla um stofnanasamning eða ágreiningsmál.

Í þessum kafla er ætlunin að fara yfir gagnleg skref við gerð og endurskoðun stofnanasamninga.

* Athuga þarf að 11. kafli um samstarfsnefndir er ekki eins hjá öllum aðildarfélögum BHM

2.1 Endurskoðun stofnanasamninga

Á flestum stofnunum liggja þegar fyrir stofnanasamningar sem nýir samningar geta byggt á. Til að stofnanasamningar geti gegnt hlutverki sínu er mikilvægt að samstarfsnefndir forðist að endurtaka án breytinga eldri samninga, hvort sem er hjá eigin stofnun eða öðrum. Hér fyrir neðan er tíundað hvernig ferli við endurskoðun stofnanasamnings getur litið út. Haft skal í huga að það sem sett er fram hér fyrir neðan kann að vera heldur ítarlegt fyrir einstaka stofnanir. Því þarf hver samstarfsnefnd að meta fyrir sig hvað æskilegt sé að nýta og hvað ekki.

Eitt atriði sem vert er að hafa í huga við gerð stofnanasamninga er að óparfi er að endurtaka í stofnanasamningum atriði sem eru í kjarasamningum; þar má t.d. nefna staðgengiislaun. Of miklar endurtekningar úr kjarasamningum geta leitt til óvissu og misskilnings þegar nýr kjarasamningur tekur gildi, ef breytingar á endurteknum ákvæðum þar skapa ósamræmi.

2.1.1 Undirbúningur stofnunar

Undirbúningur stofnunar fyrir stofnanasamninga fer eftir því hvort verið sé að vinna samninga út frá heildrænni nálgun eða hvort verið sé að semja við eitt félag óháð samningum við önnur félög. Ráðgjafar telja vænlegast fyrir stofnanir að hugsa stofnanasamninga sem mjög mikilvægan lið í mannauðsmálum stofnunarinnar og að æskilegt sé að stuðla sem mest að tengingu milli stofnanasamninga og hlutverkalýsinga í þeim við markmið og hlutverk stofnunar en einnig við starfslýsingar, ráðningarviðmið, frammistöðumatskerfi, þróun og þjálfun.

Til að stuðla sem best að þessu getur verið gagnlegt að byrja á því að horfa til skipulags stofnunarinnar og helstu hlutverka sem starfsmenn gegna. Það getur verið gagnlegt að skilgreina helstu „starfajölskyldur“ eða „starfahópa“ sem til eru í skipulagi stofnunar og hvaða störf falla innan hvernar starfajölskyldu/starfahóps. Hafa þarf í huga að sum störf krefjast tiltekkinnar menntunar, t.d. sálfræðimenntunar og getur það eitt og sér skilgreint starfajölskyldu í sumum tilfellum. Í öðrum störfum getur fleiri en ein menntun verið gjaldgeng í tiltekið starf en þá er skilgreiningarferlið flóknara. Starfajölskyldur geta í þeim tilfellum hæglega gengið þvert á stéttarfélög. Gott getur verið að hafa starfajölskyldurnar ekki fleiri en nauðsyn krefur en slík hugsun ýtir undir aukið samræmi í grunnröðun starfa innan stofnunar. Starfajölskyldur eru sjaldan færri en þrjár í einni stofnun, en ættu aðeins í undantekningartilfellum að þurfa að vera fleiri en tíu. Frekari útfærsla á þessu er tíunduð nánar í fjórða kafla þar sem fjallað er um frammistöðumatskerfi.

Þegar búið er að setja niður starfajölskyldur eða -hópa er gagnlegt að fara í gegnum greiningu á hlutverki, ábyrgð, verksviði og jafnvel hæfniskröfum sem skipta máli fyrir tiltekið starf og/eða starfajölskyldu. Þessi greining leggur grunninn að hlutverkalýsingum í stofnanasamningum. Gæta þarf að samræmi milli hlutverkalýsinga í stofnanasamningum og almennra starfslýsinga. Í einhverjum stofnunum hefur þessi vinna þegar farið fram í gegnum starfs- eða hæfnigreiningar en alltaf er gagnlegt að taka þetta til endurskoðunar þegar farið er af stað í stofnanasamningagerð.

Jafnframt getur verið gagnlegt fyrir stofnanir að gera sér grein fyrir hverju þær vilja ná fram með nýjum samningum. Vill stofnunin leggja áherslu á starfsþróunarmál, innleiðingu frammistöðumats eða eitthvað allt annað?

Ef áhugi er á að nota tímabundna og persónubundna þætti sem grundvöll fyrir launagreiðslur til starfsmanna þarf að undirbúa vel sameiginlegar skilgreiningar á því hverjir þessir þættir eru, hvaða viðmið verða notuð við mat á þeim, og hvernig þeir muni nýtast stofnun og starfsmönnum til að ná markmiðum sínum.

2.1.2 Áður en samningaviðræður hefjast:

Í 11. kafla miðlægra kjarasamninga er fjallað nokkuð ítarlega um hvernig staðið skuli að því að mynda samstarfsnefnd:

- ❑ Fyrsta skrefið áður en farið er af stað í samningagerð er að skipa samstarfsnefnd eða kalla samstarfsnefndina saman. Nánari útfærslu má sjá í 11. kafla miðlægra kjarasamninga.
- ❑ Samkvæmt kjarasamningum BHM liggur samningsumboð til endurskoðunar stofnanasamninga hjá hverju stéttarfélagi fyrir sig en ekki hjá félagsmönnum sjálfum. Það kemur ekki í veg fyrir að stofnun eða starfsmenn hennar geti átt frumkvæðið að endurskoðun samninga.
- ❑ Áður en samningaviðræður hefjast þá fundar stéttarfélag gjarna með félagsmönnum sínum til að ákveða skipan fulltrúa í samstarfsnefnd og ræða áherslur sem skuli leggja í samningum.
- ❑ Þegar samstarfsnefndin er tilbúin er boðað til fundar þar sem sá sem boðar til endurskoðunarinnar lýsir yfir ástæðum. Ástæður geta t.d. verið breytt skipulag stofnunar, nýr kjarasamningur og margt fleira.

Gott getur verið fyrir aðila stofnunar að átta sig á því snemma í ferlinu hvort hún hafi áhuga að leita til stéttarfélaganna með það fyrir augum að endurskoða nokkra eða alla samninga stofnunar samhliða. Það er síðan stéttarfélagið að ákveða hvort orðið sé við þeirri ósk. Ráðgjafar mæla með því að leitast sé við að semja við fleiri en eitt félag samhliða ef störfin eru sambærileg og starfafjölskyldur ganga þvert á stéttarfélög. Annað getur valdið spennu og vandræðum milli starfsfólks sem vinnur samhliða í sambærilegum verkefnum.

2.1.3 Samningaferlið

- ❑ Í upphafi ferlisins er mikilvægt að sammælast um verkefnið og þann tímaramma sem ætlunin er að miða við. Gott getur verið að gera samkomulag um verklag við gerð samningsins, lista upp hvað þurfi að gera og hver beri ábyrgð á því. Þetta er gert til að auka skilvirkni samningagerðarinnar og til að hún dragist ekki úr hófi fram, en slíkt getur mögulega haft neikvæð áhrif á starfsemi stofnunarinnar og starfsfólkið sem þar vinnur.
- ❑ Æskilegt er að stofnanasamningagerð taki ekki meira en þrjú mánuði frá fyrsta fundi og þangað til samningi er lokið. Þessi tímarammi er viðmiðun sem gott er að hafa í huga en upp geta komið aðstæður þar sem vinnan dregst lengur.
- ❑ Við upphaf vinnu er mikilvægt að skoða alla þætti eldri samnings gagnrýnið og velja upp hvernig þeir hafa nýst til þessa. Ekki er æskilegt að taka samning frá annarri stofnun og gera að sínum heldur þarf að hugsa samning hvernar stofnunar út frá þörfum starfseminnar og starfsmannanna sem þar vinna.
- ❑ Gagnlegt getur verið að greina stöðu stofnunar í upphafi samningsgerðar. Í þeirri greiningu er hægt að horfa til annarra þátta sem eru í gangi hjá stofnuninni s.s. almenna stefnumótun, hlutverk og markmið, árangursstjórnunarsamning, mannauðsstefnu, helstu mannauðsferli, launastefnu, vinnustaðarmenningu o.s.frv. Á grundvelli slíkrar greiningar má fá gleggri mynd af því hvað samningsaðilar vilja fá út úr stofnanasamningum og hvernig megi ná þeim markmiðum. Vert er að hugsa fram á við, þ.e. hvernig maður vill sjá hlutina til framtíðar en ekki bara miða við stöðuna eins og hún er á þeim tíma sem greiningin er gerð.
- ❑ Á grundvelli greiningar er hægt að móta markmið með gerð samningsins. Hafa skal í huga að markmiðin séu frekar færri en fleiri og séu mælanleg ef mögulegt er.
- ❑ Samningsferlið tekur mið af ofangreindum markmiðum, en algengt er að ræða þurfi röðun starfa í launaflokka, hvaða persónubundnu þætti skuli miða við (ef óskað er eftir að hafa þá í samningi) og hvaða tímabundnu þætti (ef við á). Nánar verður farið þetta í kafla 3.

- ❑ Mikilvægt er að halda fundargerðir á fundum samstarfsnefndar. Þannig má betur tryggja að fólk sinni sínum hlutverkum og auðveldara er að skipta um fólk í nefndinni ef sú staða kemur upp.
- ❑ Mikilvægt er að vanda til verka í stofnanasamningagerð og sérstaklega er mikilvægt að orða samninginn með skýrum hætti þannig að allir skilji hann með sama hætti.
- ❑ Ef ekki er um annað samið gildir stofnanasamningur frá þeim tíma þegar erindi um endurskoðun barst.

2.2 Framkvæmd samnings

Eins og fram hefur komið hefur samstarfsnefnd það hlutverk að koma að gerð og endurskoðun stofnanasamninga og fylgjast með framkvæmd þeirra. Þar getur þurft að fjalla um röðun í störf, útfærslu tímabundinna/persónubundinna þátta og takast á við álitamál sem upp kunna að koma á samningstímanum. Þessi kafli fjallar um almenna framkvæmd samnings og hvernig tekist skal á við ágreiningsmál.

2.2.1 Almenn framkvæmd á samningstímanum

Almenn framkvæmd samnings getur snúið að nokkrum þáttum. Þar má t.d. nefna að taka afstöðu til launa einstakra starfsmanna út frá ákvæðum samnings eða tryggja að atriði samnings komi til framkvæmda þegar þeim er ætlað að gera það. Haft skal í huga að sum atriði samnings koma til framkvæmda strax við upphaf hans en önnur seinna á samningstímanum. Þetta getur bæði átt við um launabætti sem og aðra þætti sem aðilar hafi komið sér saman um, t.d. innleiðingu frammistöðumatskerfis.

Það er afar mikilvægt að þeir sem koma að launaákvörðunum hjá stofnunum fái góða þjálfun í því verkefni og fái undirbúning til að taka á álitamálum sem því tengjast. Þjálfun á sviði launasetningar getur t.d. tekið til inntaks kjarasamninga, stofnanasamninga og túlkun þeirra, en einnig fjallað almennar um launastefnu og ferli launaákvæðana. Stjórnandi sem hefur umboð til launaákvæðana þarf að gera sér ljóst hvert umboð hans og svigrúm er til launaákvæðana, auk þess sem hann þarf að þekkja ákvæði stofnanasamninga sinnar stofnunar, hvenær og hvernig er hægt að beyta þeim ákvæðum sem þar eru auk þess að þekkja ferlið við nýtingu þeirra.

Almennt er mælt með að launaákvæðanir fari fram sem næst starfsmanninum, þ.e. að stjórnendur í hverri einingu beri ábyrgð á að vakta og nýta sér ákvæði stofnanasamnings. Þetta eru þeir stjórnendur sem hafa besta yfirsýn yfir störf einstaka starfsmanna og eru líklegir til að geta brugðist við tímabundnum og varanlegum aðstæðum sem upp kunna að koma. Góð þjálfun stjórnenda er forsenda þess að stofnanasamningar nýtist eins vel og kostur er. Þetta á sérstaklega við ef nýta á breytileg og/eða frammistöðutengd laun.

Mælt er með því að ákvæðanir um greiðslu launa fyrir persónubundna og tímabundna þætti séu reglulega ræddar af hópi stjórnenda sameiginlega. Þetta gerir hópnum kleift að samræma smám saman viðmið og nálgun sína, þannig að jafnræði verði sem mest yfir tíma. Að endingu getur forstöðumaður stofnunar þó einn þurft að taka hina endanlegu ákvörðun, enda geta millistjórnendur vel verið meðal þeirra sem njóta slíkra greiðslna.

Einnig er mjög mikilvægt að fram fari fræðsla til trúnaðarmanna og annarra starfsmanna um stofnanasamninga og launamál þeirrar stofnunar sem þeir starfa hjá.

2.2.2 Afgreiðsla erinda og lausn ágreiningsmála á samningstímanum

Á framkvæmdartíma stofnanasamninga geta komið upp ágreiningsmál milli einstakra starfsmanna eða hóps og vinnuveitanda. Starfsmenn geta vísað erindum varðandi launaröðun eða önnur álitamál til samstarfsnefndar. Í 11. kafla kjarasamninga er fjallað um hvernig farið skuli með slík ágreiningsmál. Helstu viðmið um þetta eru tíunduð hér fyrir neðan:

- ❑ Samstarfsnefnd skal svara erindum innan fimm vikna frá því þau voru fyrst borin formlega fram á fundi nefndarinnar. Samstarfsnefnd þarf að hafa skilgreindan tengilið sem móttekur erindi.
- ❑ Verði samstarfsnefnd sammála um breytingar á röðun eða öðru því sem til hennar hefur verið vísað skal sú breyting gilda frá og með næstu mánaðarmótum eftir að erindið var fyrst formlega borið fram í nefndinni, nema annað sé sérstaklega ákveðið.
- ❑ Haft skal í huga að einstaklingsmál eru einkamál þess sem það varðar og því þarf að huga að því að starfsmenn sem mögulega hafa átt sæti í samstarfsnefnd við endurskoðun samninga eiga ekki erindi þar í ágreiningsmálum um kjör einstaklinga. Þá er eðlilegra að fulltrúi stéttarfélagsins sjálfs fjalli um málið.
- ❑ Sama gildir um greiðslur til einstaklinga vegna tímabundinna / persónubundinn þátta. Þar er um að ræða einkamál starfsmanns, þótt verið sé að byggja á sameiginlegum samningi. Því er eðlilegt að eftirlitshlutverk samstarfsnefndar með framkvæmdinni hvað þá þætti varðar sé takmarkað við tölfraðilegar upplýsingar, s.s. hvernig greiðslur dreifast á stéttarfélög, svið og deildir stofnunar, kyn og aldur, fremur en að upplýsingar um úthlutanir niður á einstaklinga séu gerðar aðgengilegar.

2.3 Form stofnanasamninga

Þegar hugað er að formi stofnanasamninga er mikilvægt að hafa í huga að stofnanir eru margar og mismunandi og með ólíkar þarfir. Það er því hægt að móta stofnanasamning með ólíkum hætti, t.d. með tilliti til þess hversu ítarlegur hann á að vera. Hér að neðan er komið með dæmi um algenga kaflaskiptingu sem hægt er að nota í stofnanasamningum en það er val hverrar samstarfsnefndar hvernig byggja á samninga upp. Í viðauka 1 er sýnt dæmi um hvernig hægt væri að byggja upp stofnanasamning. Eins og áður hefur verið nefnt skulu samstarfsnefndir forðast að taka eldri samninga frá öðrum eða dæmið úr viðauka 1 og heimfæra beint á eigin stofnun án þess að velta fyrir sér eigin þörfum og markmiðum.

Dæmi um kaflaskiptingu stofnanasamnings:

- 1) Inngangur
- 2) Gildissvið
- 3) Markmið
- 4) Starfaskilgreiningar og röðun starfa í launaflokka
- 5) Persónubundnir þættir
- 6) Tímabundnir þættir
- 7) Gildistími og endurskoðun
- 8) Undirritun samnings
- 9) Bókanir

Ef stofnanir eru með marga stofnanasamninga getur verið gagnlegt að búa til yfirlitstöflu um þá samninga sem eru virkir og hvað þeir fela í sér. Þannig má tryggja betri yfirsýn og samræmi milli samninga. Jafnframt getur slík yfirsýn stuðlað að gegnsærri launasetningu innan stofnunarinnar (sjá dæmi í viðauka 2).

Til umhugsunar úr kafla:

Fyrirliggjandi stofnanasamningar fela stundum í sér flókin og þung kerfi sem ekki hafa náð fótfestu. Við endurskoðun þarf að horfa til þarfa stofnunar og starfsmanna og leita leiða til einföldunar.

Undirbúningur

- Líta þarf á stofnanasamning sem hluta af heildarskipulagi mannauðsmála.
- Horfa þarf til skipulags og „starfafjölskyldna“ eða „starfahópa“ innan stofnunar.
- Undirbúa þarf vel markmið og viðmið varðandi tímabundna og persónubundna þætti, sé áhugi á að nýta þá.

Almenn framkvæmd á samningstímanum:

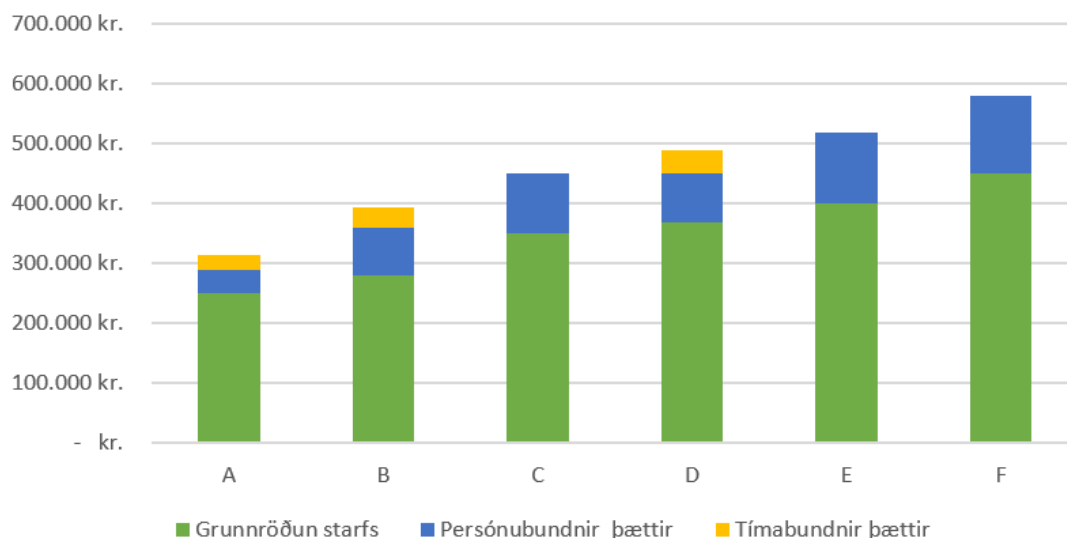
- Mikilvægt að þjálfar stjórnendur sem koma að launaákvörðunum um framkvæmd launamála, svo sem kjarasamninga, stofnanasamninga og túlkun þeirra, ferli launaákvæðana o.s.frv.
- Þjálfar þarf trúnaðarmenn stéttarfélaganna og aðra starfsmenn.
- Gæta þarf að trúnaði í einstaklingsmálum, þ.m.t. þegar tímabundnum og persónubundnum launum er úthlutað.

3 Inntak stofnanasamninga (það sem samið er um)

Í eftirfarandi kafla um inntak stofnanasamninga er eingöngu fjallað um þá þætti samnings er snýr að launasetningu og samið er um. Ekki verður fjallað um alla kafla samningsins, þ.e. gildissvið, markmið, gildistíma og bókanir.

Gagnlegt er að hugsa sér launauppbyggingu hjá ríkinu og þ.a.l. inntak stofnanasamninga með þeim hætti að um geti verið að ræða þrjá ólíka þætti sem mynda heildarsamsetningu launa hjá hverjum og einum (sjá mynd 1). Þættirnir eru: 1) grunnröðun starfs, 2) persónubundnir þættir sem eru bundnir og verða þ.a.l. ekki teknir af starfsmanni (t.d. menntun, starfsaldur) og 3) tímabundnir þættir (t.d. frammistaða eða álag vegna tímabundinna viðbótarverkefna). Síðarnefndu þættirnir eru almennt tímabundnir og þeir eru oftast einstaklingsbundnir en geta þó einnig tengst hópum og jafnvel árangri hópa.

Samsetning launa hjá sex einstaklingum - dæmi um möguleg áhrif á tilteknu tímabili



Mynd 1: Samsetning launa – a) grunnröðun starfs, b) persónubundnir þættir og c) tímabundnir þættir. Hér er sýnt dæmi þar sem þrjár einstaklingar njóta greiðslna fyrir tímabundna þætti á tilteknu tímabili, en aðrir þrjár ekki. * Vakin skal athygli á því að myndin, tölur og hlutföll í henni eru tilbúningur og einungis hugsuð sem dæmi en ekki fyrirmynd að upphæðum eða samsetningu launa.

Flestir stofnanasamningar fjalla um grunnröðun starfa og persónubundna þætti og talsvert er einnig um að fjallað sé um tímabundna þætti í þeim skilningi sem það hugtak er notað hér á eftir. Þó er það staðreynd að algengt er að tímabundnir þættir séu lítið nýttir sem grundvöllur launasetningar þó þeir séu skilgreindir í stofnanasamningum. Meðal mögulegra ástæðna fyrir því getur verið skortur á fjármagni sem eynamerkt er í slíkar greiðslur, skortur á þjálfun og undirbúningi stjórnenda eða að vinnustaðamenningin sé því mótdræg.

Stjórnendur stofnanna þurfa að gera sér grein fyrir hvernig þeir vilja setja saman laun hjá sinni stofnun (sbr. mynd hér að ofan) og vinna stofnanasamningagerðina þannig að hún samræmist vel launahluta í fjárhagsáætlun stofnunar og þeim verkefnum sem unnið er að. Ef ætlunin er að greiða laun fyrir tímabundna þætti getur verið gott að skilgreina nokkurs konar „pott“ í launarammanum fyrir tímabundna þætti sem er hugsaður til að umbuna starfsfólki með þeim hætti. Ef þetta er ekki gert er hætt við að lítið sem ekkert verði úr tímabundinni umbun.

Hafa ber í huga að það munu ekki endilega allir starfsmenn fá greiddan launahluta skv. öllum þremur tegundum í mögulegri samsetningu launa. Allir fá að sjálfsögðu ávallt greidd laun skv. grunnröðun starfs, margir fá eitthvað greitt skv. persónubundnum þáttum (ef ákveðið er að nýta þá) en í flestum tilfellum fær minni hluti starfsfólks greiðslur fyrir tímabundna þætti.

Tímabundna þætti þarf að hugsa sem stjórnþætti til umbunar og hvatningar fyrir eitthvað sem fólk gerir umfram almennar kröfur eða starfsskyldur starfs. Í því sambandi má geta þess að persónubundnir þættir tengjast gjarna þeim þáttum sem fólk kemur með að borðinu (svk. „input“ þáttum, sem dæmi má nefna árafjöldi í starfi eða menntun), meðan tímabundnir þættir eru frekar hugsaðir sem launþáttur sem byggist á afrakstri vinnunnar (svk. „output“ þáttum). Eðli málsins samkvæmt er meiri breytileiki þar milli manna og milli tímabila.

Ráðgjafar ráðleggja eindregið að stofnanir og launagreiðandinn skipuleggi skráningu launa þannig í launakerfum stofnana og ríkisins í heild að hægt sé að kalla fram greiðslur fyrir tímabundna þætti sérstaklega. Þetta getur stutt við áætlanagerð og skoðun á nýtingu þessara þátta og þar með auðveldað endurskoðun stofnanasamninga síðar. Til dæmis gæti verið áhugavert að skoða nýtingu þessara leiða, þvert á stofnanir, starfsmannahópa, kyn, aldur og fleiri þætti.

Einnig er mikilvægt að aðgreina tímabundin laun á launaseðli starfsmanna til að undirstrika það að ekki er um varanlega launahækkun að ræða. Í því sambandi má mæla með að notuð sé sérstök launategund sem skilgreind hefur verið hjá Fjársýslu ríkisins, en hún heitir „Viðbótarlaun á grundvelli stofnanasamninga“.

3.1 Grunnröðun starfa

Röðun starfa í launaflokka er eitt af megin viðfangsefnum flestra stofnanasamnings. Í stofnanasamningi er þá samið um grunnröðun starfa og hvaða þættir og/eða forsendur skuli ráða röðun þeirra. Þar skal fyrst og fremst miðað við viðvarandi og stöðugt verksvið í viðkomandi starfi og metnir þeir þættir starfsins sem leiða af þeim verkefnum og viðfangsefnum sem stofnun og starfsmanni í tilteknu starfi ber að sinna. Með grunnröðun starfa er verið að raða starfinu á tiltekinn stað í launatöflu en svo á eftir að taka tillit til persónu- og tímabundinna þátta starfsmanns.

Við grunnröðun starfs er mikilvægt að horfa til skipurits stofnunar og til þeirrar starfafjölskyldu sem tiltekið starf tilheyrir. Ef farið hefur verið í greiningu á hlutverkum, ábyrgð, viðvarandi verksviði og hæfnikröfum í hverri starfafjölskyldu óháð því hver sinnir starfinu í undirbúningsfasa stofnanasamninga eða í öðru samhengi ætti að liggja fyrir nokkuð skýr og skrifleg starfaskilgreining fyrir hvert starf innan stofnunar. Slík skrifleg starfaskilgreining er í raun mikilvæg forsenda varðandi grunnröðun starfs. Með þessari grunnvinnu er jafnframt auðveldara að bera saman störf og grunnröðun milli stéttarféлага sé áhugi fyrir því.

Við grunnröðun starfa í stofnanasamningum er jafnan um að ræða röðun í launaflokka (þ.e. lóðrétt), en stundum er auk þess notast við þrep.

3.2 Persónubundnir og „fastir“ þættir

Persónubundnir þættir sem flokkast sem „fastir“ þættir eru þeir launþættir sem fólk getur aflað sér eða áunnið sér og sem mynda varanlegan grundvöll að launum einstaka starfsmanns. Þessir þættir ættu ávallt að nýtast í starfi til að vera viðurkenndir sem þættir sem geti leitt til hækkunar launa, t.d. ætti menntun að vera á sviði sem nýtist í starfi.

Sjá má fyrir sér að persónubundnir þættir af þessu tagi í stofnanasamningum geti verið allt frá engum upp í nokkra. Í mörgum sérfræðistörfum er krafist tiltekinnar menntunar og/eða reynslu við upphaf starfs og í þeim tilvikum gæti verið eðlilegra að persónubundu þættirnir tengdir menntun séu skilgreindir inn í grunnröðunina fremur en hafðir sér. Þetta er atriði sem mikilvægt er að ræða á vettvangi samstarfsnefndar í samningsferlinu.

Dæmi um persónubundna þætti: (ath. ekki sett fram í mikilvægisröð)

1. **Formleg viðbótarmenntun umfram kröfur starfs** - sem sannarlega nýtist í starfi eða gera starfsmann mun verðmætari og eftirsóttari á vinnumarkaði. Þetta getur verið diplóma, grunnháskólapróf, meistaraþróf, önnur prófgráða eða doktorsþróf.
2. **Löggilding, vottanir, viðurkenningar o.fl. sem nýtist í starfi** - t.d. réttindi sem héraðsdómslögmaður, vottun verkefnastjóra (IPMA), starfsleyfi, löggilding í verðbréfamiðlun, viðurkenning sem bókari eða prófgráða tengd ákveðnum hugbúnaði sem notaður er.
3. **Sérstök þekking eða færni sem nýtist beint í starfi en sem ekki er greitt fyrir með öðrum hætti** - s.s. táknmálskunnátta sjúkraþjálfara, listræn færni sem nýtist í félagsstarfi, þekking á tilteknum lagaramma sem skiptir máli, eða önnur fjölbærni og breidd í þekkingu sem gerir starfsmann sérstaklega verðmætan.
4. **Markaðsálag eða eftirspurnarálag** - Starfsmaður býr yfir menntun og/eða reynslu sem er sjaldgæf og eftirsótt á markaði, samkvæmt viðurkenndum gögnum sem sýna fram á þetta.
5. **Fagreynsla sem gerir starfsmann verðmætari í starfi** – hér er átt við reynslu sem gerir starfsmann verðmætari en laun skv. stofnanasamningi segja til um og/eða sem gerir starfsmanni kleift að vinna flóknari og sérhæfðari verkefni en t.d. menntun hans eða hennar segir til um. Hér þarf að skilgreina á hvaða sviði reynsla er metin, t.d. reynsla hjá sambærilegri stofnun hjá sveitarfélagi.
6. **Starfsaldur, hjá stofnun eða sambærilegum stofnunum.**

Haft skal í huga að hér er um hugmyndir að ræða, en ekki tæmandi lista.

Greiðslur vegna persónubundinna þátta eru almennt fastar, þ.e. ótímabundnar enda byggjast þær á framlagi starfsmanns sem væntanlega er varanlegt. Þessar greiðslur geta ýmist komið fram í launaflokkum eða þrepum eftir því hvort hentar tiltekinni stofnun og stéttarfélagi betur og/eða því tiltekna atriði sem um ræðir.

3.3 Tímabundnir þættir

Tímabundnir þættir eru eins og nafnið gefur til kynna breytileiki í launum sem tengst getur tímabundnum verkefnum, álagi eða frammistöðu starfsmanna í starfi. Ef þessir þættir er nýttir sem skyldi þá er þetta að mati ráðgjafa mjög gott tæki í stjórnun mannauðs. Greiðsla fyrir tímabundna þætti fela í sér tækifæri fyrir stjórnendur til að ná fram markmiðum stofnunar, tækifæri fyrir starfsmenn til að hafa áhrif á laun sín auk þess sem líkurnar aukast á að stofnunin haldi í gott fólk. **Notkun tímabundinna þátta í launasetningu krefst þess þó að stjórnendur fái viðeigandi þjálfun í launastýringu, umbun og hvatningu, því þessir þættir eru að mörgu leyti vandmeðfarnir.**

Tímabundnir þættir eru vandmeðfarnir þar sem meginafleiðingin af notkun þeirra er að þeir kalla fram ákveðinn breytileika í launum starfsmanna yfir tíma, bæði milli tímabila og milli einstaklinga.

Dæmi um tímabundna þætti: (ath. ekki sett fram í mikilvægisröð)

1. **Frammistaða** – frammistaða umfram kröfur og/eða væntingar í starfi. Mælt er með að þetta sé byggt á skjalfestu og viðurkenndu frammistöðumati.
2. **Tímabundin aukin ábyrgð** – viðbótarverkefni eða ábyrgð umfram starfsskyldur.
3. **Innleiðing verkefna, þróun, frumkvæði og nýsköpun** – breytingar, vísindastörf, ábyrgð á breytingaferlum o.fl.
4. **Sérstakt álag og erfiðleikastig** – álag vegna breytinga, undirmönnunar, veikinda, starfsmannaveltu o.fl.
5. **Vinnutímasveigjanleiki og liðlegheit** – óformleg bakvakt, hliðrun orlofa, liðlegheit varðandi vinnutíma yfir daginn.
6. **Öflun nýrra verkefna og hugmynda** – tekjuskapandi verkefni, sparnaðarleiðir.
7. **Markaðsálag** – skv. greiningu út frá skjalfestum og viðurkenndum gögnum.

Skipta má tímabundnum þáttum í launasetningu gróft í tvo flokka:

1. **Starfstengdir þættir – samið um fyrirfram:** Launþáttur sem byggist á verkefnum sem eru umfram hefðbundnar starfsskyldur í því starfi sem viðkomandi starfsmaður sinnir. Þessa launþætti má kalla „starfstengda þætti“, þar sem yfirleitt skiptir ekki öllu máli hvaða starfsmaður á í hlut. Þessir þættir geta komið fram í samningum sem gerðir eru við starfsmann áður en verkefni eru unnin (fyrirfram – umsamið) eða þeir geta verið hluti af mati sem framkvæmt er eftir á. Æskilegt má telja að oft sé betra að bregðast hratt við, þ.e. semja fyrirfram, frekar en að bíða þar til ástand hefst eða verkefni er lokið, til að tryggja hvatningu starfsmanna.
2. **Persónubundnir eða starfstengdir þættir – metnir eftir á:** Launþættir sem byggjast meira á mati á árangri, afköstum eða annarri frammistöðu. Þessa þætti má kalla „persónubundna þætti“ þar sem hér kemur oftast inn mat á einstaklingsframmistöðu eða árangri, en þó getur átt við að greiða fyrir starfstengda þætti eftir á einnig. Hér er hægt að taka mið af stefnu stofnunar á hverjum tíma, eða skilgreina fasta þætti sem alltaf skipta máli. Með hugtakinu „eftir á“ er átt við að ekki var samið um breytt verkefni eða aukið álag áður en það ástand hófst.

Gott getur verið að skilgreina nokkurs konar „pott“ í launarammanum fyrir tímabundna þætti sem hugsaðir eru til að umbuna starfsfólki. Mögulega má skilgreina tvo potta, annars vegar fyrir það sem hér er skilgreint sem „starfstengdir-fyrirfram“ þættir og hins vegar fyrir það sem kallað er „persónubundnir - eftir á“ þættir. Ef þetta er ekki gert er hætt við að ekkert verði úr tímabundinni umbun eða að öllu fjármagninu sé ráðstafað fyrir fram. Ef skilgreindur er „pottur“ til umbunar fyrir tímabundna þætti þá krefst það þess að stjórnendur séu vel á verði og nýti hann þegar við á. Með sama hætti getur sú staða skapast að ekki séu uppfylltar þær forsendur sem byggja skal úthlutun á og þá getur sú ákvörðun verið tekin að úthluta ekki því fjármagni sem til staðar er, á því tímabili. Það er mikilvægt að stjórnendur geti rökstutt ákvarðanir um annars vegar greiðslur fyrir tímabundna þætti, og ekki síður

ef potturinn er ekki nýttur, með málefnalegum hætti. Gott gæti verið að útbúa form þar sem slíkar ákvarðanir eru rökstuddar og form og upphæð greiðslna kemur fram.

Varðandi nýtingu tímabundinna þátta til að greiða fyrir umframálág eða umframverkefni (þ.e. starfstengdir-fyrirfram þættir) getur verið gagnlegt að hafa ákvæði í stofnanasamningi um að alltaf sé gert samkomulag um nýtingu þessara þátta, tímanna sem verkefnið/álagið varir og hvernig greitt skuli fyrir. Ef þetta er gert þá tryggir það betur sameiginlegan skilning aðila, eykur yfirsýn og gagnsæi. Í *viðauka 3* er hugmynd að texta fyrir svona samkomulag. Gerð samkomulags á ekki við um frammistöðutengda umbun sem fjallað er um hér á eftir.

Hér á eftir koma tillögur að tímabundnum þáttum sem horfa mætti til við gerð stofnanasamninga. Í hverjum þætti eru nokkur dæmi um hvað ætti og hvað ætti ekki að falla undir hvern flokk. Líta má á þetta sem nokkurs konar búðarborð eða hlaðborð þar sem hver stofnun og stéttarfélag þarf að meta þættina og velja það sem hentar að nýta á hverjum stað. Atriðin eru ekki sett fram í sérstakri mikilvægisröð. **Í þeim tilvikum þar sem um er að ræða viðbótarverkefni þurfa þau verkefni að vera umfram almennar starfsskyldur og fara þarf yfir í hverju tilviki að ekki sé greitt fyrir þau á annan hátt, til dæmis með yfirvinnu.** Rétt er að hafa í huga að í einhverjum tilfellum getur sama verkefnið verið eðlilegur hluti af starfi einstaklings í einu starfi en ef sérfræðingur í öðru starfi tekur það að sér telst það til tímabundins þáttar sem launað er fyrir sérstaklega. Listinn hér fyrir neðan er ekki tæmandi og sjá má fyrir sér að bæst geti á hann með tímanum eða eitthvað dottið út. Einnig geta stofnanir valið tiltekna þætti af þessum lista en sleppt öðrum.

3.3.1 Frammistaða í starfi

Góð frammistaða og afrakstur í starfi umfram kröfur og/eða væntingar. Mælt er með að þetta sé unnið samkvæmt skjalfestu frammistöðumati sem viðurkennt er af starfsmönnum á vinnustaðnum og sem allir eru metnir samkvæmt.

Dæmi um þætti sem leggja má til grundvallar í frammistöðumati eru: Samskipti, þjónustuvilji, afköst, frumkvæði, fagleg forysta, áreiðanleiki, sjálfstæði, stuðningur við aðra, hugmyndir að úrbótum og elja til að koma þeim í framkvæmd. Einnig aðlögunarhæfni og sveigjanleiki t.d. varðandi breytingar, vinnutíma, ný verkefni og samstarf. Að standast væntingar og uppfylla almennar kröfur er ekki nægjanlegt til að réttlæta greiðslu fyrir tímabundinn þátt.

Til að gera þessa leið gegnsæja er nauðsynlegt að þróa matsform þar sem mati á mikilvægum þáttum í frammistöðu hvers einstaklings á viðkomandi vinnustað er komið á tölulegt form. Þá er eins og áður segir æskilegt að allir séu metnir, frekar en að fáir séu teknir út og frammistaða þeirra verðlaunuð. Með því að meta alla eru minni líkur á orðrómi um að aðeins þeir sem standa nálægt stjórnendum geti fengið greiðslur samkvæmt þessum þætti.

Fjallað verður nánar um uppsetningu árangursmats eða frammistöðumats og hvað þarf að hafa í huga í kafla 4 hér fyrir neðan.

3.3.2 Tímabundin aukin ábyrgð

Tímabundin viðbótarverkefni eða ábyrgð umfram starfsskyldur. Hér er átt við verkefni sem ekki hefur verið launað fyrir með öðrum hætti, sem eru augljóslega umfram venjulegar starfsskyldur og/eða utan starfslýsingar.

Hér fyrir neðan eru dæmi um þætti sem komið geta til álita í þessum flokki. Ef einhver neðangreindra þátta er hluti af starfslýsingu í tilteknu starfi þá ætti það að koma fram í grunnröðun starfs og ætti ekki að teljast til tímabundins þáttar sem launað er fyrir. Hér geta vissulega komið upp álitamál sem vega þarf og meta og því mikilvægt að stjórnendur og samráðsnefnd ræði reglulega saman, til dæmis um skilgreiningar á þessum þáttum.

- Stjórnun verkefna, t.d. teymisstjórn eða verkstjórn. Útdeiling verkefna, umsjón með vinnu annarra í hópnum, umsjón með fjármunum og/eða búnaði og ábyrgð á að verkefni klárast með fullnægjandi hætti.

- ❑ Umsjón með vinnu verktaka, starfsnema eða sjálfboðaliða.
- ❑ Tímabundið eða afmarkað hlutverk sem unnið er fyrir stjórnanda, t.d. að svara fyrir mál í fjölmiðlum, taka sæti í nefnd eða ráði fyrir hönd stofnunar, svo fremi sem ekki sé greitt fyrir með öðrum hætti.
- ❑ Formleg fræðsla eða þjálfun fyrir aðra starfsmenn og/eða viðskiptavinum. Til dæmis þjálfun nýliða í starfi, að kynna sér nýjungar og halda námskeið fyrir aðra á vinnustaðnum.
- ❑ Vinna við samstarfsverkefni eða samráðsverkefni þvert á teymi eða milli skilgreindra sviða (umfram það sem til er ætlast í starfi) – stofnun eða viðskiptavinum til hagsbóta.
- ❑ Hlutverk í félagslegum samskiptum á vinnustað, t.d. að vera formaður starfsmannafélags.

3.3.3 Innleiðing verkefna, þróun eða nýsköpun

Átaksverkefni þar sem starfsmaður eða starfsmenn leggja sérstaklega mikið á sig til að innleiða breytingu, ljúka tilteknum áfanga eða ná tilteknu markmiði á réttum tíma og að uppfylltum gæðakröfum.

Mikilvægt er að þetta verkefni sé unnið í samráði við stofnun og til hagsbóta fyrir hana, þannig að gæði þjónustu eða skilvirkni aukist. Æskilegt er að gera samkomulag um verkefni sem þessi fyrirfram en þó getur vel átt við að greiða fyrir umsjón verkefna eftir á. Sem fyrr gildir að ekki skal hafa verið launað fyrir þetta átak með öðrum hætti og það skal almennt vera umfram venjulegar starfsskyldur og utan starfslýsingar.

Dæmi um þetta gæti verið:

- ❑ Innleiðing á nýju tölvukerfi, upptaka á gjörbreyttu verklagi eða önnur verkefni þar sem starfsmaður eða hópur þurfa að leggja sérstaklega á sig til að gera breytingar, halda tímaáætlanir og/eða ná öðrum markmiðum.
- ❑ Þróun og nýsköpun umfram starfsskyldur getur fallið hér undir, svo sem þróun fræðsluefnis, nýs mælitækis, vinna við þýðingar efnis sem sparar stofnun fjármuni.
- ❑ Framlag til vísindanna: Starfsmaður lýkur umfangsmiklu og athygliverðu verki, verkhluta, grein eða öðru slíku á fagsviði og starfssviði sínu.

Dæmi um verkefni sem ekki falla hér undir er aðkoma að hefðbundnum og reglubundnum umbótum og/eða innleiðing smærri breytinga.

3.3.4 Sérstakt álag eða erfiðleikastig

Sérstakt tímabundið álag eða erfiðleikastig, þ.e. tímabil eða aðstæður þar sem líkamlegt eða tilfinningalegt álag eða áreiti starfsmanns er sérstaklega mikið og umfram eðlilegt ástand. Aftur er gert ráð fyrir að ekki hafi verið greitt fyrir það með öðrum hætti.

Dæmi um þetta gæti verið:

- ❑ Skjólstæðingar/viðskiptavinir erfiðari eða fleiri en venjulega, málafrjöldi óvenjulega mikill, úrlausnarefni og viðfangsefni flókin eða afbrigðileg.
- ❑ Álag sem kemur til vegna innleiðingar óvinsælla breytinga í þjónustu við borgarana eða aðra.
- ❑ Álag vegna langvinnra fjarvista annarra starfsmanna, t.d. vegna námsleyfa, langtímaveikinda eða fæðingarorlofs.
- ❑ Undirmönnun, t.d. vegna þess að hæft fólk fæst ekki til starfa eða vegna þess að óvenju margir starfsmenn eru í orlofi eða öðrum fjarvistum á sama tíma.
- ❑ Mikil starfsmannavelta, óvenju margir nýliðar sem þarf að þjálfa og sem skila minna framlagi, og því samasvarandi meira álag á öðrum.

- ❑ Þegar starfsmaður hættir störfum og aðrir starfsmenn taka að sér að skipta verkefnum viðkomandi á milli sín, getur átt við að greiða laun fyrir það álag.
- ❑ Hér er æskilegt að hafa viðmið um venjulegt álag/þyngd og umbuna einkum ef álag er umfram það.

Þessi þáttur á ekki við ef álag eða erfiðleikastig er jafnt fyrir alla starfsmenn, ástandið er viðvarandi eða telst eðlilegt. Slíkt álag á að vera metið í grunnröðun starfs.

3.3.5 Vinnutímasveigjanleiki og liðlegheit

Sérstakur sveigjanleiki eða liðleiki starfsmanns varðandi sinn vinnutíma og/eða mikill vilji til að leggja fram viðbótarvinnu. Ekki skal þó nota þennan þátt né aðra til að greiða fyrir yfirvinnu sem slíka, enda samið um hana í kjarasamningum. Hér skal því eingöngu horft til þátta sem yfirvinna og bakvaktir skv. kjarasamningum taka ekki til. Ekki er heldur mælt með að nota þennan þátt til að umbuna fyrir stundvísi eða mætingu sem slíka, enda æskilegra að stýra viðveru starfsmanna og mætingum með viðverustefnu. Dæmi um þetta gæti verið:

- ❑ Sólarhringsbavvakt, t.d. þegar starfsmaður samþykkir að vera til taks þegar með þarf. Starfsmaður tilbúinn að stökkva til þegar vinnan kallar vegna ástands sem upp kemur. Getur verið eitthvað sem starfsmenn skipta með sér eða einn tekur frekar en aðrir.
- ❑ Starfsmaður sem sinnir starfi sínu reglulega að hluta símléiðis utan vinnutíma, t.d. ábyrgðarmenn húsa eða tölvukerfa.
- ❑ Starfsmaður sem er reiðubúinn að hliðra vinnutímafyrikomulagi þegar það er mikilvægt fyrir starfsemina, t.d. mæta fyrir eða seinna en aðrir og/eða vera lengur en aðrir þegar þörf krefur. Taka sumarfrí á þeim tíma sumars sem er minna vinsælt eða sýna sérstakan liðlegheit varðandi aðstoð í forföllum/veikindum.

3.3.6 Öflun nýrra verkefna og hugmyndir

Öflun verkefna sem mynda sértekjur fyrir stofnunina og skapa tekjur eða hugmyndir sem stuðla að lækkun kostnaðar, aukinni skilvirkni eða bættri þjónustu.

3.3.7 Markaðsálag

Þegar stjórnendur stofnunar meta það svo að starfsmaður tilheyri hópi sem geti augljóslega fengið marktækt hærra laun annar staðar, vegna sérþekkingar sinnar og/eða reynslu.

Æskilegt er að þetta sé rökstutt með gögnum, t.d. launakönnunum, starfsmannaveltu í sambærilegum starfsmannahópi eða tilboðum um önnur störf.

Dæmi um þetta gæti verið:

- ❑ Starfsmaður tilheyrir hópi sem skv. viðurkenndum launakönnunum er með hærra laun annars staðar (t.d. hjá öðrum ríkisstofnunum, hjá Reykjavíkurborg, öðrum sveitarfélögum, á einkamarkaði eða erlendis) eða þegar starfsmaður hefur sannanlega fengið tilboð um hærra laun annar staðar.
- ❑ Forsenda fyrir greiðslu markaðsálags getur einnig verið ef starfsmannavelta á vinnustaðnum er há og/eða þegar umsækjendur hafa ítrekað afþakkað boð um starf og að það megi skýra með launum sem ekki eru samkeppnishæf.

Skilgreina mætti kröfur um hversu há frávík þurfa að vera frá sambærilegum hópum til að það komi til þess að markaðsálag sé réttlæt看legt. Mikilvægt er að að horfa til heildarkjara þegar laun eru borin saman við einkamarkað.

Frammistaða í starfi gæti verið forsenda fyrir greiðslu markaðsálags eftir fyrstu 6 mánuði í starfi. Markaðsálag getur verið einstaklingsbundinn þáttur, þar sem ekki þarf að vera sjálfsagt að allir sem eru með tiltekna menntun og/eða reynslu fái markaðsálag út af aðstæðum á markaði.

3.4 Form greiðslna

Það er mikilvægt að form launagreiðslna geti verið með sem fjölbreyttustum hætti hjá stofnunum ríkisins. Greiðsluformin þurfa að henta hverri stofnun og þeim þáttum sem greiða á fyrir.

Gróft má skipta formi greiðslna í tvær leiðir, þ.e. eingreiðslur annars vegar og launaflokka- eða þrepatengdar greiðslur hins vegar.

Ef tilefni greiðslna byggist á tímabundnu ástandi er æskilegt að gert sé samkomulag fyrirfram, þar sem tilefni greiðslna og fyrirkomulag eru útlustuð, þótt einnig sé hægt að greiða fyrir þannig ástand eftir á. Leiðir til að umbuna fyrir slíkt eru einkum eftirfarandi:

- ❑ Greiða starfsmanni eingreiðslu. Þetta á vel við í lok verkefnis eða starfstímabils þar sem starfsmanni eða hópi hefur tekist sérstaklega vel upp og stjórnandi vill umbuna fyrir það.
- ❑ Hafa fastar viðbótargreiðslur á mánuði í ákveðinn fjölda mánaða. Þetta getur átt við um skemmri eða lengri verkefni.
- ❑ Bæta við þrepum ofan á föst laun sem eru svo tekin í burtu þegar tímabili lýkur. Getur t.d. átt við ef um nokkurra mánaða tímabil er að ræða.

Ekki er rík hefð fyrir því hjá ríkinu að launaflokkar eða þrep séu „tekin af fólki“ þegar þau eru komin á en þrepin í stofnanasamningum voru þó í upphafi hugsuð þannig að þau gætu verið tímabundin (a.m.k.í einhverjum tilfellum). Því er nauðsynlegt, ef áhugi er á að nota þrepa- eða launaflokkaleiðina, að gera samkomulag um tímabundna þætti sem greiða á fyrir þar sem fram kemur hvað og hvernig skuli greitt fyrir þá og í hve langan tíma. Þetta tryggir sameiginlegan skilning stjórnenda og starfsmanna á því hvað sé verið að greiða fyrir auk þess sem þetta gerir meiri kröfu til stjórnenda um málefnalegan rökstuðning fyrir greiðslu fyrir tímabundna þætti. Í *viðauka 3* má sjá dæmi um slíkt samkomulag.

Ef þættir sem greitt er fyrir eru fastir (þ.e. ekki breytilegir milli tímabila) getur eftirfarandi átt við:

- ❑ Hækkun um launaflokka eða þrepa eiga við ef verkefni sem greitt er fyrir eru viðvarandi eða ef sá persónubundni eiginleiki sem launað er fyrir (til dæmis markaðsálag) er talinn vera viðvarandi.
- ❑ Ef verkefni hafa verið tímabundin en breytast í viðvarandi vegna lengdar þeirra eða umfangs þarf að endurskoða launasetningu viðkomandi starfs eða færa tímabundna umbun í meira langvarandi form, þ.e. form launaflokks eða þreps.

Þegar notast er við tímabundna umbun eða greiðslu þarf að huga vel að tímarammanum, þ.e. fyrir hve langan tíma er greitt. Eðli málsins samkvæmt fer það eftir eðli og lengd verkefnis eða öðrum kringumstæðum en gott getur verið að hafa einhvern varnagla á. T.d. að engir tímabundnir samningur skuli vara lengur en 6 mánuði án endurskoðunar og nýs samnings. Lagt er til að heimilt sé að endurnýja samning af þessu tagi, en ráðgjafar telja mikilvægt að endurskoðun eigi sér stað, til að tímabundin umbun sé fremur nýtt sem markvisst stjórnæki.

Vegna neikvæðrar upplifunar sem getur tengst því að „lækka í launum“ er frekar mælt með því hér að nota fastar viðbótargreiðslur eða eingreiðslur, frekar en að breyta þrepum eða launaflokkum upp og síðan niður aftur. Æskilegast er að eingreiðslur og fastar viðbótargreiðslur sjáist á launaseðli en það er gert með því að skilgreina greiðslurnar með viðeigandi launategund í kerfi Fjárýslu ríkisins.

3.5 Umfang og fjöldi greiðslna:

Ef ætlunin er að innleiða breytileg laun hjá stofnunum, með því t.d. að greiða fyrir tímabundna þætti, er mikilvægt að byrja á því að skilgreina hve miklu fjármagni skuli varið í þessar greiðslur. Hægt er að hugsa sér að skilgreind séu 2% af launum og launategundum gjöldum þess hóps sem um ræðir og mynda pott úr því. Næsta skref er að

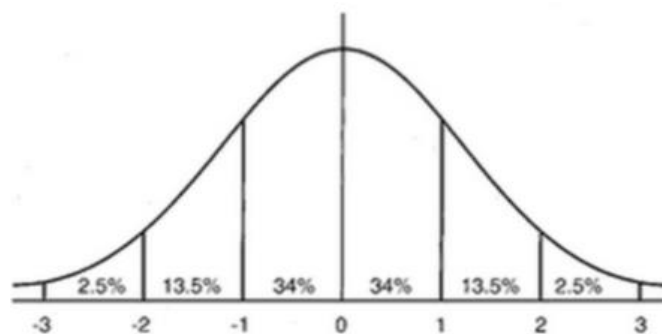
ákveða hvernig tímabundnum greiðslum skuli dreift og hve oft á ári skuli vera greitt. Jafnframt þarf að hugsa um hvort greiða eigi fyrir þætti/verkefni þegar þau koma upp eða meta þættina efitr á með fyrirframákveðnu millibili. Hægt er að blanda þessu tvennu saman.

Dæmi: Ef sú upphæð sem er ætluð til breytilegra launa er 2% af launum tiltekins starfsmannahóps, þá eru ýmsir möguleikar fyrir hendi:

1. Hefðbundna leiðin, eða sú sem er í mestu samræmi við sögulega nálgun í launamálum ríkisins, er að dreifa upphæðinni jafnt, þannig að allir fái 2%. Kosturinn við þetta er jafnræðið, til dæmis þegar allir hafa verið undir miklu álagi vegna sérstakra aðstæðna s.s. skipulagsbreytinga. Gallinn við þessa aðferð er sá að ekki er tekið mið af þeirri staðreynd að starfsmenn eru ólíkir. Einnig er það ókostur að upphæðin á mann verður lág, og líklega ekki mjög hvetjandi eða ánægjuvekjandi.
2. Annar möguleiki er að greiða misháar upphæðir, til dæmis að 1/3 hópsins fái hærri upphæð en 2/3 fái lægri upphæð. Kosturinn við þessa leið er að allir fá eitthvað, en gallinn er sá að þeir sem fá lága upphæð verða mögulega alls ekkert ánægðir með það.
3. Þriðji möguleikinn er að minnihluti starfsmanna fái greiðslur á hverjum tíma, til dæmis þriðjungur eða einn fjórði hluti starfsmanna. Kosturinn við þetta er að upphæðirnar verða líklegri til að verða umtalsverðar og þar af leiðandi hvetjandi. Gallinn við þetta er að meirihluti starfsmanna fær ekki greitt í það skiptið. Sé þess gætt að meirihluti starfsmanna sé saman í þeim hópi sem ekki fær greitt á tilteknum tíma þarf þetta þó ekki að vera vandamál þar sem enginn ætti að upplifa sérstaka höfnun. Með öðrum orðum; það getur verið auðveldara að tilheyra meirihlutahóp sem ekki fær umbun heldur en minnihlutahóp sem fær lága eða enga umbun.

Mæla má með því að upphæðir sem ætlaðar eru til að hvetja til tiltekinna hegðunar og/eða umbuna þeim sem skara fram úr séu hafðar það háar að fólk finni fyrir greiðslunni (eftir skatt) og telji hana skipta einhverju máli. Oft er miðað við það í launasetningarfræðum að sú upphæð sem dugar til að hvetja breytta hegðun sé upphæð sem nemur um einum mánaðarlaunum á ári en það samsvarar 8% ofan á venjuleg laun á tilteknu tímabili. Út frá þessu og 2% potti má því reikna með að 25% starfsmanna fengi eitthvað úr pottinum á tilteknu tímabili.

Í útfærslu á bókun 2 í tilraunaverkefni því sem fylgdi í kjölfar undirritunar á bókun 2 í kjarasamningi BHM og ríkisins vorið 2014 var mælt með því að greiðslur til starfsmanna verði takmarkaður á þann hátt að hlutfall þeirra starfsmanna sem fái greitt á hverjum tíma verði að jafnaði um 25%. Tilgangur þess var að auka virði viðbótargreiðslunnar fyrir viðkomandi starfsmann, þannig að fjármunirnir skipti máli.



Mynd 2. Normaldreifing, þ.e. algeng dreifing mats eða mælinga á mannlegri hegðun, til dæmis frammistöðu í starfi.

Á mynd 2 má sjá normaldreifingu, en líklegt er að stigagjöf til dæmis úr frammistöðumati dreifist á þann hátt yfir lengri tíma. Ákvörðun um hversu margir eigi að fá greiðslur fyrir tímabundna og persónubundna þætti er í raun ákvörðun um hvar á þessari kúrvu eigi að draga viðmiðunarlínuna eða mörkin. Til að koma í veg fyrir að upphæðir sem notaðar eru til greiðslu tímabundinna og persónubundinna þátta dreifist svo mikið að enginn hvatningaráhrif verði, er hér mælt með því að draga mörkin við til dæmis efstu 20-30%. Þannig er tryggt að hópurinn sem fær ekki greiðslur verði það stór að ekki geti valdið sérstakri óánægju að tilheyra honum.

3.6 Hlutverk aðila í útfærslu tímabundinna þátta

Stjórnendur:

Endanlegt mat á því að hve miklu leyti hver og einn starfsmaður uppfyllir skilyrði þess að fá greitt skv. mati á persónubundnum og tímabundnum þáttum þarf endanlega að vera á ábyrgð forstöðumanns stofnunar. Mjög æskilegt er þó að forstöðumaður hafi mikið samráð við millistjórnendahópinn og samráðsnefnd stofnunarinnar áður en ákvörðun er tekin. Millistjórnendur ættu almennt að taka þátt í ákvörðunum um alla huglæga þætti og er æskilegt að þeir sem hópur vinni þetta verkefni sameiginlega til að tryggja jafnræði þvert á svið og deildir. Forstöðumaður stofnunar ber þó endanlega ábyrgð og hafa þarf í huga að æskilegt er að allar niðurstöður í huglægu mati séu vel rökstuddar.

Ef einhvers konar viðbótarlaun eru greidd fyrir tiltekið tímabil án þess að samið hafi verið um það fyrirfram er æskilegt að þeim starfsmönnum sem fá greitt sé tilkynnt um það áður en greiðsla á sér stað. Með því er greiðslan sett í samhengi við góða frammistöðu eða annan árangur sem greitt er fyrir. Ef um er að ræða einhvers konar mat á öllum starfsmönnum í tilteknum hópi þá eiga þeir starfsmenn rétt á að sjá sína niðurstöðu ef þeir óska eftir því. Samtöl af þessu tagi falla eðlilega undir verksvið stjórnenda á hverri stofnun.

Samstarfsnefndir:

Samstarfsnefndir um stofnanasamninga á vinnustöðum eru mikilvægir aðilar fyrir farsæla innleiðingu breytinga á þessu sviði. Æskilegt er að samstarfsnefnd sé skilgreind sem nokkurs konar eftirlitsaðili með framkvæmd allrar útfærslu, einkum þegar huglægt mat á sér stað. Varðandi upplýsingagjöf til samstarfsnefnda þá þarf að hafa í huga það verður að teljast réttur einstakra starfsmanna að upplýsingar um þeirra frammistöðu eða hvort þeir fengu tilteknar greiðslur eða ekki séu trúnaðarmál. Því er ekki hægt að mæla með því að samstarfsnefndir fái aðgang að nafnalistum og útkomum mats. Heppilegri leið getur verið að samstarfsnefnd hafi aðgang að reglubundnum samantektum um niðurstöður og dreifingu greiðsla, til dæmis hvað varðar dreifingu milli starfsmannahópa, kyns eða stéttarféлага.

Þá ætti samstarfsnefndin að vera lykilaðili við endurskoðun kerfisins, þar sem reynslan af notkun þess er metin og breytingar gerðar í kjölfar samráðs.

3.7 Endurskoðun á útfærslu tímabundinna þátta

Stofnanasamningar eru ætlaðir til að þjóna þörfum stofnunar og starfsmanna á hverjum tíma. Því er mikilvægt að þeir séu endurskoðaðir reglulega. Þar er þörf á nánu samstarfi stofnunar og stéttarféлага, gjarna með milligöngu samstarfsnefndar. Að sama skapi er mikilvægt að tryggja ákveðinn stöðugleika og fyrirsjáanleika í launasetningu og því æskilegt að breytingar séu ekki of tíðar eða stórtækar.

Helstu atriði úr kafla:

- Í leiðbeiningum er lagt til að **form** launagreiðslna sé með sem fjölbreyttustum hætti og að greiðslurnar þurfi að hæfa tilefninu.
- Einhver hluti getur verið **fastur** (launaflokkar og jafnvel þrep) en oftast getur átt betur við að nýta breytilega launþætti.
- **Breytileg laun** geta verið greidd með því að bæta við þrepum tímabundið, með eingreiðslu að loknu verki eða tiltekinni upphæð á mánuði 1-6 mánuði.
- Lagt er til að stofnanir búi til **pott fyrir breytileg laun** sem stjórnendur þurfa að nýta með virkum hætti, þ.e. endurákvarða með reglulegu millibili, endursemjja og færa til fjármuni.
- Lagt er til að sett verði **þak á lengd tímabils** fyrir hvern og einn tímabundinn samning (6 mán.) þó leyfilegt sé að endurnýja.
- Lagt er til að takmarka verulega fjölda þeirra sem fá greiðslur á hverjum tíma, þegar greitt er úr pottum fyrir tímabundna og persónubundna þætti, til að tryggja að upphæðirnar skipti fólk máli, og einnig til að upplifun þeirra sem ekki fá greiðslur verði ekki sú að þeir tilheyri minnihlutahópi. Yfir tíma má auka jafnræði með því að nýju tímabili fylgi nýtt tækifæri.
- Mikilvægt er að stjórnendur séu mjög virkir og samhentir í framkvæmdinni. Þetta á sérstaklega við þegar einhvers konar huglægt mat er lagt til grundvallar. Upplýsingagjöf þarf jafnframt að vera skýr og vel undirbúin.
- Heppilegt er að litið sé á samstarfsnefndir sem nokkurs konar eftirlitsaðila með útfærslu og framkvæmd kerfisins, sérstaklega þegar um huglægt mat er að ræða.

4 Breytileg laun og frammistöðutenging launa

Frammistöðumat er hugtak sem almennt er notað um mat stjórnanda á einstaka starfsmanni, hvað varðar afköst, árangur, samstarf, gæði vinnubragða, eða aðra þætti sem skilgreindir eru sem mikilvægir í tilteknu starfi eða á tilteknum vinnustað. Frammistöðumat er á hinum almenna markaði í einhverjum tilfellum tengt við laun, en í öðrum tilfellum eingöngu notað í endurgjafar skyni. Frammistöðumat þarf ekki nauðsynlega að beinast eingöngu að einstaklingi heldur getur það beinst að einhverju leyti að einstaklingi, einhverju leyti að hóp og einhverju leyti að árangri stofnunar í heild. Það má jafnvel færa fyrir því rök að mikilvægt sé að horfa til fleiri þátta en einstaklingsins til að tryggja að frammistöðumat sé í takt við stefnu stofnunar og hluti af henni.

Í þessum kafla verður farið yfir góðar aðferðir við útfærslu og innleiðingu slíks kerfis og ýmsa varnagla sem mikilvægt er að slá. Áður en lengra er haldið skal lögð áherslu á að hér verður ekki komið með hugmynd að hinu eina rétta frammistöðumatskerfi fyrir ríkið í heild enda er slíkt kerfi ekki til. Hver stofnun þarf að búa til frammistöðumatskerfi sem hentar hennar þörfum, hlutverki og menningu. Þá er mikilvægt að starfsmenn stofnunar fái ítarlega kynningu á kerfinu, og skilji tilgang þess og notkun, ella mun trauðla ríkja sátt um notkun þess við launasetningu. Samstarfsnefndir geta verið heppilegur vettvangur til að ræða athugasemdir starfsmanna til að taka meg tilvit til þeirra við endurskoðun kerfis.

4.1 Hvað eru breytileg laun?

Stefnumótun á sviði launamála felur í sér ákvarðanir um samsetningu launa, t.d. hvort byggt er á föstum launum eða notast að hluta við breytileg laun. Með breytilegum launum getur verið átt við mismunandi laun milli einstakra starfsmanna og/eða breytileg laun milli tímabila. Dæmi um kerfi fyrir breytileg laun eru t.d. hvatakerfi, bónuskerfi, árangursgreiðslur tengdar verkefnum og frammistöðutenging eða einstaklingsbinding launa (sjá einnig í kafla 3.3 hér að ofan).

Vel útfærð kerfi fyrir breytileg laun hvetja starfsmenn til að vinna stöðugt að því að bæta árangur, t.d. bæta þjónustu eða skilvirkni og lækka kostnað. Á hinn bóginn geta illa útfærð kerfi fyrir breytileg laun haft verulega neikvæð áhrif, t.d. á starfsanda, ef þau þykja ekki sanngjörn.

Hlutverk kerfis fyrir breytileg laun er að auka skilning starfsmanna á markmiðum og árangri stofnunar og að veita þeim aukna hvatningu til að gera betur gagnvart þeim þáttum sem mestu skipta fyrir árangur. Sem dæmi um slíka þætti má nefna skilvirkni, afköst og sparnað annars vegar en þjónustubætandi þætti hins vegar, s.s. magn þjónustu, gæði þjónustu, hraða þjónustu og ánægju viðskiptavina með þjónustu.

Hjá ríkinu getur oft verið erfitt að koma auga á áhrif einstakra starfsmanna á skilvirkni og sparnað og því getur verið nauðsynlegt að horfa ekki síður til þjónustubætandi þátta. Þeir eru í sumum tilfellum huglægar en þó má koma þeim á tölulegt form til að færa þá nær hlutlægum mælikvörðum.

4.2 Frammistöðutengd laun

Hjá ríkinu hafa laun starfsmanna að miklu leyti byggst á því sem hér ofar (í inngangi að kafla 3) er skilgreint sem „input“ þættir, þ.e. þættir sem starfsmenn koma með að borðinu, s.s. menntun, lífaldur eða ár í starfi. Undanfarin ár hefur þó umræða aukist um að þetta fyrirkomulag dugi ekki til að efla samkeppnishæfni ríkisins sem vinnustaðar. Í því samhengi hefur umræða færst í auknu mæli að aukinni frammistöðutengingu launa (þ.e. „output“ eða árangri). Til að hægt sé að auka frammistöðutengingu launa þurfa nokkrir þættir að koma til:

- Efla þarf þekkingu hjá stjórnendum, starfsfólki og jafnvel stéttarfélögum á ólíkum tegundum launa, muninum á föstum og breytilegum launum, hvað þurfi að koma til svo breytileg laun séu sanngjörn og eðlileg og hvaða umbun breytileg laun geta falið í sér.

- Starfsmenn þurfa að treysta því að matið eða mælingin sem byggt er á sé sanngjörn og gegnsæ og að stjórnendur leggi metnað sinn í að framkvæma slíkt mat eða mælingar eins vel og auðið er.
- Tryggja þarf fjármagn til stofnana sem hugsað er í frammistöðutengd laun eða stofnanir þurfa að skilgreina hluta af sínum launaramma í þennan þátt.

Að mörgu þarf að huga við hönnun og innleiðingu kerfa fyrir frammistöðutengd laun og taka þarf afstöðu til ýmissa þátta við útfærsluna. Hér eru nokkrar spurningar sem venjulega þarf að taka afstöðu til við hönnun og útfærslu slíkra kerfa:

- Til hvaða starfsmanna skal kerfið ná?
- Hvaða mæling eða mat á árangri skulu notuð?
- Eiga allir hópar starfsmanna að vera metnir skv. sömu mælistikum eða þarf að hafa breytilega mælistikur?
- Hvaða tímabil verða lögð til grundvallar?
- Hvernig eru viðmið sett?
- Á að notast við bónuspott, einn eða fleiri? Og ef svo er hvernig myndast sá pottur eða pottar?
- Á að setja þak á greiðslur?
- Hvernig á að standa að innleiðingu?

4.2.1 Hönnun og útfærsla

Þegar farið er af stað í innleiðingu frammistöðumats er almennt horft sé til allrar stofnunarinnar óháð stéttarfélögum. Frammistöðumat er í sumum tiltellum gert á sama hátt fyrir alla starfsmenn en í öðrum tilvikum tekur inntak þess mið af starfajölskyldum. Ef stofnanasamningar eru í gildi er æskilegt að ákveðið samræmi sé þar á milli, þannig að þættir sem horft er á við launasetningu séu í góðu samræmi við þætti sem metnir eru í frammistöðumati. Þetta þarf að hafa í huga þegar frammistöðumat er innleitt í stofnun með stofnanasamning(a).

Fyrsta skrefið í þróun frammistöðumats er að kynna vel fyrir starfsfólki og stjórnendum stofnunar hvert markmiðið er með frammistöðumati, hverju ætlunin sé að ná fram með slíku kerfi og hvernig staðið verði að ferlinu. Góð aðkoma stjórnenda og starfsmanna að þróunarferlinu er afar mikilvæg og auðveldar innleiðingu til mikilla muna. Stofnanir eru mjög misvel í stakk búnar að innleiða frammistöðumatskerfi og því getur tekið mislangan tíma að innleiða þau. Innleiðingartíminn er tími sem mikilvægt er að hafa skilning á og þolinmæði fyrir.

Hluti af þróun frammistöðumats getur verið að skilgreina starfajölskyldur innan stofnunar. Starfajölskyldu má lauslega skilgreina sem flokk starfa sem hafa svipaðar kröfur til starfsmanna við upphaf starfs og svipaðar væntingar til starfsmanna um frammistöðu og afrakstur. Í hverri starfajölskyldu geta verið starfsmenn úr fleiru en einu stéttarfélagi og fleiri en einu starfi (t.d. skv. ÍSAT 2008). Það er ekkert óalgengt að starfajölskyldur séu 6-9 í einni stofnun, en stundum eru þær aðeins þrjár. Þetta er ekki heilög tala en forðast skal þó almennt að hafa starfajölskyldur of margar. Flækjustig er oft verst í óvinur frammistöðumatskerfa og árangurstengingar launa. Í sumum tilfellum er frammistöðumat ekki byggt á starfajölskyldum, heldur unnið með almenna þætti sem eiga við alls staðar, en sú nálgun er viðkvæm fyrir því að vera gagnrýnd fyrir að vera of almenn.

Ef starfajölskyldur hafa verið skilgreindar áður en farið var af stað í stofnanasamninga, eins og mælt var með fyrr í þessum leiðbeiningum, eða ef starfslýsingagerð hefur falið í sér að starfajölskyldur séu skilgreindar er sjálfsgagt að nýta það hér. Slíkur rauður þráður í gegnum mannaúsmálin ætti að vera til að auka gegnsæi, skýrleika og skilning á þeim væntingum sem gerðar eru til starfsmanna í tilteknu starfi.

Ef byggt er á starfajölskyldum þarf að skilgreina hvað hver starfajölskylda felur í sér og hvernig frammistaða í hverju starfi lítur út, þ.e. skilgreina frammistöðupætti. Hver eru megin hlutverkin, hver er ábyrgðin og verksviðið? Auk þess er mikilvægt að átta sig á hvað er til merkis um góðan árangur í tilteknum störfum innan stofnunar. Um

er að ræða nokkurskonar árangursgreiningu eða hæfnisgreiningu fyrir starfafjölskylduna. Það er mikilvægt að kalla fulltrúa sem sinna þeim störfum sem um ræðir að borðinu í þessari umfjöllun. Það má gera þetta á vinnustofum þar sem hópur fólks úr hverri starfafjölskyldu kemur saman til að ræða hlutverkin, og í sumum tilfellum er öllum starfsmönnum sé leyft að koma að vinnunni með einum eða öðrum hætti.

Að greiningu á frammistöðupáttum lokinni eru listaðir upp þeir þættir sem skipta máli (að mati starfsmanna og stjórnenda) fyrir árangur í þeim störfum eða starfafjölskyldum sem til staðar eru og hverjum þætti lýst. Gott er að taka dæmi um hegðun sem er lýsandi fyrir hvern þátt. Kostir við þessa aðferð eru að hún hentar við mat á flóknum störfum, hægt er að tengja hegðun við stefnu stofnunar og hægt er að benda á hvaða hegðun starfsmenn þurfa að tileinka sér til að standa sig vel. Það er líklegt að einhverjir þættir séu sameiginlegir fyrir flest eða öll störf innan stofnunarinnar en aðrir þættir geta verið sértækir, s.s. fyrir stjórnendur. Að uppsetningu lokinni fara stjórnendur (forstöðumaður, mannauðsstjóri eða aðrir) gjarnan yfir lýsingarnar og breyta og bæta.

Næsta skref í uppbyggingu frammistöðumats er að þróa matsform þar sem mati á mikilvægum þáttum á hverjum vinnustað (eða í hverri starfafjölskyldu) er komið á tölulegt form. Hver og ein stofnun þarf að ákveða hvaða kvarða hún vill nota og af hverju. Slíkt huglægt mat sem sett er á tölulegt form býr þó sjaldnast yfir slíkri nákvæmni að það krefjist margra punkta kvarða. Í viðauka 4 má sjá dæmi um nokkur matsform sem hægt er að nota. Ekki er til nein ein rétt leið í þessu heldur verður hver stofnun að finna form sem hentar.

Að lokum er mikilvægt að matskerfið sé kynnt fyrir öllum starfsmönnum. Best er að þetta sé gert nokkrum mánuðum áður en kerfinu verður beitt í fyrsta sinn. Þannig hafa starfsmenn tækifæri til að bæta frammistöðu sína áður en þeir verða metnir. Ef um er að ræða tengingu frammistöðumats við launagreiðslur, til dæmis á grundvelli stofnanasamninga, þá getur þurft að hafa aðskildar kynningar fyrir þá starfsmenn sem falla undir þá samninga annars vegar og þá sem gera það ekki hins vegar.

Til að tryggja sveigjanleika í frammistöðumatskerfi er ekki æskilegt að kerfið sem slíkt sé bundið í texta stofnanasamninga heldur má frekar vísa til kerfisins í samningunum. Þannig má samræma notkun sama frammistöðumatskerfis fyrir annars vegar starfsmenn þar sem stofnanasamningar eru í gildi og hins vegar starfsmenn þar sem samningar eru ekki í gildi. Frammistöðumatskerfi er best að innleiða sem tilraunaverkefni og endurskoða þau að lokinni 1-2 umferðum.

4.2.2 Hagnýt ráð við innleiðingu

Innleiðing frammistöðumatskerfis sem virkar getur tekið tíma, jafnvel nokkur ár. Það er mikilvægt að allir stjórnendur og starfsmenn séu meðvitaðir þegar af stað er farið að um þróunarferli sé að ræða sem getur tekið tíma. Mikilvægt er að slíkt kerfi séu það sveigjanleg að þau geti þróast og breyst með reynslunni.

Í upphafi innleiðingar þarf að kynna vel ferlið sem verið er að fara af stað með, tengja það vel við aðkomu starfsmanna og vinnuna sem framundan er. Skýra þarf hlutverk, bæði stjórnenda og starfsmanna í ferlinu. Þeir sem framkvæma eiga matið þurfa að fá þjálfun í frammistöðumati og frammistöðusamtölum (þar sem sú aðferð er notuð). Jafnframt er mikilvægt að einhver sé til staðar sem getur stutt við stjórnendur í gegnum fyrstu umferð frammistöðusamtala, t.d. mannauðsstjóri. Á flestum stöðum koma upp ýmis mál sem kalla á handleiðslu.

Launatenging frammistöðumats í fyrstu umferð sem því er beitt getur verið erfið í framkvæmd, þó kosturinn sé vissulega sá að allir sem að verkinu koma eru líklegir til að taka verkefnið mjög alvarlega. Um leið og launatenging er sett á má búast við að umburðarlyndi starfsmanna fyrir því að um þróunarferli eða tilraunaverkefni sé að ræða minnki og að krafa komi fram um að kerfið sé fullkomið strax í upphafi. Ef launatenging er til staðar í fyrstu umferð og ekki tekst nógu vel upp getur tekið talsverðan tíma að greiða úr óánægju sem þetta skapar. Því er mikilvægt að vanda til verka sérstaklega þegar um launatengingu er að ræða.

Helstu atriði úr kafla 4:

- Mikilvægt að búa til **frammistöðumat fyrir hvern vinnustað** og hafa um það samráð við starfsfólk.
- Æskilegt að **hafa allan vinnustaðinn með**. Ekki er ráðlegt að búa til frammistöðumat fyrir starfsmenn í einu stéttarfélagi en ekki öðru, nema ljóst sé að stefnt sé að innleiðingu fyrir aðra síðar.
- Mikilvægt að **vanda til verka** – illa útfærð kerfi geta haft verulega neikvæð áhrif.
- Leggja þarf áherslu á það við starfsmenn að um **þróunarverkefni er að ræða sem tekur tíma** – verður ekki fullkomið í fyrstu umferð.
- Mjög mikilvægt að **þjálfa stjórnendur og starfsfólk vel** – rifja þarf slíka þjálfun upp á hverju ári fyrst um sinn (nýir stjórnendur og nýtt starfsfólk).
- **Ekki binda kerfið sem slíkt í texta stofnanasamninga**, má frekar vísa í kerfið – þarf að geta verið sveigjanlegt.
- Viðkvæmt getur verið **að launatengja frammistöðumat í fyrstu umferð** sem því er beitt, en kosturinn við það er þó sá að bæði stjórnendur og starfsmenn taka það alvarlegar þegar

5 Yfirlit um viðauka

1. Dæmi um form stofnanasamings
2. Yfirlitstafla um innihald stofnanasamninga í gildi hjá stofnun
3. Dæmi um samkomulag vegna tímabundinna greiðslna
4. Dæmi um matsform fyrir tímabundna þætti

Viðauki 1: Dæmi um form stofnanasamnings

Hér fyrir neðan er dæmi um form fyrir stofnanasamning. Hafa ber í huga að ekki er verið að mæla með þessu formi frekar en öðrum heldur er um dæmi að ræða. Formið er val hverrar samstafsnefndar fyrir sig. Haft skal í huga að forðast ber að endurtaka í stofnanasamningum ákvæði sem þegar eru í kjarasamningum.

1) Gildissvið

Samningur þessi nær til starfsmanna xxx sem eiga aðild að Stéttarfélögum X, Yog Z.

2) Markmið samnings

Gott að koma með texta hér ef ætlunin er að ná tilteknum markmiðum fram með samningnum, s.s. samkeppnishæf laun, eitthvað tengt frammistöðumati, tengja samning betur við aðra þætti mannauðsmála osfrv.

3) Grunnröðun

Hér er útskýrt hvernig störf hjá tilteknu/-m stéttarfélagi/-félögum raðast í launatöflu. Til að gera þetta sem allra best getur verið gott að vera búin að skilgreina þær starfafjölskyldur sem til eru hjá stofnuninni því þær geta gengið þvert á stéttarfélög.

Séfræðingur 1

Hér kemur stutt lýsing á því hlutverki sem þetta starf/starfafjölskylda felur í sér og í hvaða launaflokk það raðast. Hægt er að setja lægsta launaflokk sem starf raðast í eða launaflokkabil. Eftir því hvað samstarfsnefnd telur henta.

Séfræðingur 2

Osfrv.

4) Persónubundnir þættir

Í þessum kafla eru nefndir þeir persónubundnu þættir sem samstarfsnefnd ákveður að greitt sé fyrir hjá stofnun. Þetta á við ef ákveðið hefur verið að greiða fyrir persónubundna þætti. Í einhverjum tilfellum geta þeir þættir sem jafnan falla hér undir fallið inn í grunnröðun starfs. Koma þarf fram hvort þættir gilda til hækkunar í launaflokkum eða þrepum.

Hér fyrir neðan eru dæmi um persónubundna þætti sem hægt væri að hafa í stofnanasamningi. Athuga skal að hér eru tekin dæmi að handahófi og engin sérstök áhersla lögð á þessa þættir fremur en aðra. Það er samstarfsnefndar að ákveða hvaða þættir skulu vera inni ef einhverjir. Skilgreina þarf hvað hver þáttur þýðir:

- a) **Viðbótarmentun umfram kröfur starfs sem sannarlega nýtist í starfi.**
- b) **Markaðs- eða eftirspurnarálag.**
- c) **Fagreynsla á sama sviði.**

5) Tímabundnir þættir

Í þessum kafla er hægt að nefna tímabundna þætti ef samstarfsnefnd ákveður að hafa slíka þætti inni í stofnanasamningi. Þetta væru þá þættir sem eru eins og nafnið gefur til kynna alltaf tímabundnir og almennt persónubundnir, og greiðsla vegna þeirra varir almennt ekki lengur en 6 mánuði án endurskoðunar. Mögulegt er að gera samkomulag um slíka þætti ef vitað er um tilvist tiltekins ástands eða verkefnis fyrirfram, en einnig er hægt að meta þá eftir á, til dæmis þegar horft skal á frammistöðu.

Hér fyrir neðan eru dæmi um tímabundna þætti sem hægt væri að hafa í stofnanasamningi. Gott getur verið að hafa nokkuð skýra skilgreiningu á hverjum þætti fyrir sig. Athuga skal að hér er aðeins um dæmi að ræða.

Samstarfsnefnd getur ákveðið að hafa fleiri eða færri allt eftir því sem hentar.

- a) **Tímabundin aukin ábyrgð** – viðbótarverkefni eða ábyrgð umfram starfsskyldur
- b) **Innleiðing verkefna, þróun og nýsköpun** – breytingar, vísindastarf o.fl.
- c) **Öflun nýrra verkefna og hugmynda** – tekjuskapandi verkefni, sparnaðarleidir o.fl.

6) Frammistaða

Ef áhugi er fyrir að innleiða frammistöðumat eða greiða fyrir frammistöðu er hægt að hafa sérstakan kafla með umfjöllun það eða fjalla um það í kaflanum um tímabundna þætti. Ekki er mælt með því að útlista inntak frammistöðumats í stofnanasamningi heldur vísa til þess. Með þessu móti má viðhalda sveigjanleika sem nauðsynlegur er til framtíðar.

7) Gildistími og endurskoðun

Hér er fjallað um gildistímasamnings og hvenær hann skuli endurskoðaður.

Viðauki 3: Dæmi um samkomulag vegna tímabundinna þátta (umsamið fyrir fram)

Reykjavík, xx.xx.xxxx

Efni: Greiðsla vegna tímabundins þáttar xx

[Hér kemur stuttur texti um tilefni þess að stjórnandi hefur samþykkt að greiða starfsmanni tímabundna greiðslu þ.e. aðrar en þær sem tengjast frammistöðumati eða öðru mati sem framkvæmt er eftir á.] Til dæmis: „Jón Jónsson hefur í vegna aukins umfangs verkefna á sviði tekið á sig verulega aukna ábyrgðá tímabilinu og mun halda því áfram a.m.k.“ eða: “Jóna Jónsdóttir mun bæta á sig verkefnum vegna fæðingarorlofs samstarfsmanns á tímabilinu til”,

Af þessu tilefni gerir STOFNUN, kt. 123456-7899 og Jón Jónsson, kt. 123456-6549 með sér eftirfarandi samkomulag um greiðslu fyrir tímabundinn þátt xx skv. gildandi stofnanasamningi milli Stofnunar X og stéttarfélags Y.

Greitt verður fyrir tímabundið fyrir hina auknu ábyrgð / hin auknu verkefni [eða hvaða annan þátt sem hentar hverju sinni] frá og með XX til og með YY. Að þessum tíma loknum verður metið hvort aukin ábyrgð vari enn og hvort tilefni sé til áframhaldandi greiðslna [valkvætt hvort stofnun vill gefa færi á slíku eða tiltaka hámarks tíma/upphæð]. Um er að ræða þóknun að upphæð kr. X á mánuði [dæmi um greiðslumáta], sem verður auðkennd sérstaklega á launaseðli sem viðbótarlaun á grundvelli stofnanasamnings.

Að þeim tíma liðnum sem um er getið í þessu samkomulagi falla allar greiðslur skv. þessu samkomulagi niður og munu kjör Jóns Jónssonar þá aftur verða skv. ráðningarsamningi dags.....

f.h. stofnunar

Starfsmaður

Viðauki 4: Dæmi um matsform fyrir tímabundna þætti (metnir eftir á)

Í dæmunum hér fyrir neðan er hegðun starfsmanna eða hæfni á tilteknum þáttum metin á tölulegu formi.

Mikilvægt er að skilgreina fyrirfram hvað hver þáttur þýðir og hvað hver tala stendur fyrir.

Hafa skal í huga að matsmenn eru ólíkir og erfitt er að bera saman mat milli stjórnenda. Ef greiða á eftir frammistöðumati getur verið gagnlegt að hafa miðlægan aðila sem fer yfir matið og sendir til baka ef matið er almennt of hátt eða lágt eða miðsækni of mikil.

Mikilvægt er að þjálfra stjórnendur vel í því mælitæki sem notað er í frammistöðumati sem og almennri endurgjöf til starfsmanna.

Dæmi 1: Frammistaða og álag metin saman, fyrir fleiri en einn starfsmann

Nöfn	Þróun í starfi, fjölgæfni og/eða sérstök hæfni / markaðsálag	Sveigjanleiki í vinnu- fyrirkomulagi og umfangi starfs	Framúrskarandi frammistaða eða afköst skv. mælingum eða mati	Frumkvæði og nýsköpun, tekjuöflun	Álag vegna afleysinga vegna mikilla fjarvista annarra	Samtals stig
NN						
NN						
NN						
NN						
NN						

Dæmi 2: Aðeins frammistaða metin, einn starfsmaður (fengið frá Vinnumálastofnun):

Frammistöðupáttur	Stig (0-5)	Athugasemd
Tekur vel á móti þjónustuþegum og veitir samræmda þjónustu til allra		
Klárar mál fljótt og kemur þeim í réttan farveg		
Leggur áherslu á þarfir og ánægju þjónustuþega		
Leggur sig fram um að tileinka sér færni og upplýsingar sem gera hann/hana vetur í stakk búinn/búna til að veita góða þjónustu		
Sýnir frumkvæði í að bæta þjónustuna		
ALLS		

Dæmi 3: Frammistöðumat þar sem gert er ráð fyrir að matsmaður skrifi stuttan texta eða rökstuðning fyrir mati sínu og gefi svo einkunn á fyrirfram tilgreindum kvarða, frá 1-10):

	Athugasemd	Stig (1-10)
Sveigjanleiki		
Tímastjórnun		
o.s.frv.		

Dæmi 4. Hér er dæmi þar sem skilgreindir eru hæfnipættir ásamt nokkrum dæmum um hegðun fyrir hvern. Gert er ráð fyrir stigagjöf frá 1-3, og athugasemdum eða rökstuðningi auk þess sem gefið er færi á að merkja hvort þörf sé á eftirfylgni:

<p>5 ÁHUGI OG METNAÐUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sýnir áhuga og metnað til að taka að sér krefjandi verkefni og leysa þau. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 • Sýnir gott jafnvægi milli afskasta og gæða vinnunnar. • Tekur af skarið og hefur getu til þess að vinna sjálfstætt. 	<p>þörf á eftirfylgni? <input type="checkbox"/> Nei</p> <p>Athugasemdir/rökstuðningur við mat á frammistöðu:</p>
<p>3 VIÐHORF OG VIÐMÖT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Á góð og uppbyggileg samskipti við samstarfsmenn. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 • Hefur jákvætt viðhorf til vinnustaðar og fyrirtækis. • Tekur vel á móti breytingum og endurskoðar eigið verklag þegar við á. 	<p>þörf á eftirfylgni? <input type="checkbox"/> Nei</p> <p>Athugasemdir/rökstuðningur við mat á frammistöðu:</p>