



# Resultatløn betaler sig

- *en inspirationsguide om resultatløn*

August 2006



# Resultatløn betaler sig

*- en inspirationsguide om resultatløn*

**August 2006**

Resultatløn betaler sig - en inspirationsguide om resultatløn  
August 2006

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

E-mail: [perst@perst.dk](mailto:perst@perst.dk)

Hjemmeside: [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Design og layout: Umloud Aps

Tryk: Holbæk Center-Tryk

Oplag: 3.000

ISBN: 87-7956-241-8

Elektronisk publikation:

ISBN: 87-7956-242-6

Publikation kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside:

[www.perst.dk](http://www.perst.dk)

Forord	7
1. Indledning	9
2. Hvorfor resultatløn?	11
Fokus på mål og sammenhæng mellem resultater og løn	11
Resultatløn kan bidrage til dialog om løn	12
Resultatløn kan bidrage til attraktive arbejdspladser	12
Gode grunde til at bruge resultatløn i praksis	12
Resultatløn kan ikke stå alene	13
3. Hvordan kan resultatløn anvendes i praksis?	15
Hvilke opgaver og hvem skal være omfattet af resultatløn?	15
Skal resultatlønsaftalen kunne justeres?	18
4. Hvordan kan resultaterne måles?	19
Relevante resultatmål	19
Kvantitative eller kvalitative mål?	20
Udmøntning af resultatløn	22
5. Kom godt i gang med resultatløn	25



## Forord

Resultatløn er et godt redskab til at understøtte mål og tydeliggøre ledelsesmæssige prioriteringer.

Det er ledelsens ansvar at sikre, at institutionen bevæger sig i den rigtige retning, og at medarbejderne forfølger institutionens mål. Dette forudsætter god ledelse.

God ledelse handler om, at lederen har fokus på mål og resultater, og at lederen anerkender gode resultater. Her er resultatløn et godt redskab til at fremme engagement og dygtighed. Medarbejderne skal opleve en klar sammenhæng mellem mål, resultater og løn.

Med denne pjece, der er målrettet ledere i staten, sætter Personalestyrelsen fokus på, hvad institutionerne kan opnå med resultatløn, og hvordan resultatløn kan anvendes i praksis.

Pjecen er skrevet som en inspirationsguide med eksempler fra institutioner i staten og private virksomheder. Pjecen kan inspirere ledere til at anvende resultatløn i deres institution. Det er derimod ikke en detaljeret manual med specifikke anvisninger og konkrete modeller for resultatløn.

Der findes ikke én model, der kan anbefales frem for en anden. Den konkrete udformning skal tilpasses den enkelte institution. Resultatløn skal anvendes på en måde, der giver mening for ledere og medarbejdere og ikke mindst tilfører institutionen værdi. På den måde betaler resultatløn sig.

Lisbeth Lollike  
Direktør, Personalestyrelsen



## 1. Indledning

I praksis kan resultatlønsordning anvendes på et utal af måder og kan anvendes for såvel ledere som medarbejdere.

Der findes ikke én rigtig måde at udforme en resultatlønsordning på. Hvordan ordningen udformes vil bl.a. afhænge af, hvad institutionen ønsker at opnå med resultatlønsordning, hvilke opgavetyper ordningen skal omfatte, kultur og andre særlige forhold på arbejdspladsen.

Fælles for resultatlønsaftaler er, at det er aftaler, hvor kriterierne for resultatlønsordning er kendt på forhånd. Aftalerne binder løn og resultater sammen, så både medarbejdere og ledere ved hvilke resultater og mål, der skal sættes fokus på.

Resultatløn ydes på baggrund af en række på forhånd definerede resultatmål og udløses, når betingelserne i resultatlønsaftalen er opfyldt.

Resultatløn ydes i form af engangsvederlag. Statens arbejdsgivere anvender i vidt omfang denne tillægstype, men til medarbejderne kun i begrænset omfang som resultatlønsordning. Engangsvederlag anvendes i praksis overvejende bagudrettet som individuel honorering af en særlig indsats mv.

Resultatløn er en mere fremadrettet belønning på grundlag af mål for, hvad der skal komme ud af indsatsen. Lønnen anvendes på denne måde mere strategisk. Derved kan løn understøtte overordnede mål og medvirke til at udvikle og drive arbejdspladsen fremad.

### Regelgrundlag

Aftaler om resultatlønsordning indgås mellem ledelse og tillidsrepræsentant inden for rammerne af bestemmelserne i fællesoverenskomsterne. Resultatløn til chefer og konsulenter fastsættes af ledelsen efter forhandling med den enkelte chef eller konsulent. For medarbejdere, der er omfattet af AC-overenskomstens forsøgsordning om lokale forhandlingsregler, følges forhandlingsreglerne i en eventuel lokal aftale.

Der er ikke afsat puljer eller fastsat formelle begrænsninger for at anvende resultatlønsordning.



### Metode

Personalestyrelsen har til brug for udarbejdelsen af denne pjece interviewet linjechefer og personalechefer i staten, private virksomheder og arbejdsgiverorganisationer for at indhente erfaringer med resultatlønsordninger.

Derudover indgår data fra spørgeskemaundersøgelser om de nye lønsystemer.

### Læsevejledning

Pjecen er struktureret med følgende kapitler:

- Kapitel 2 fokuserer på formålet med resultatlønsordninger og gode grunde til at anvende resultatlønsordninger på statens arbejdspladser
- Kapitel 3 kvalificerer med eksempler fra institutioner i staten og private virksomheder, hvordan resultatlønsordninger kan anvendes i praksis
- Kapitel 4 beskriver, hvordan resultatmål kan opstilles, måles eller vurderes og efterfølgende udmøntes i form af resultatlønsordninger
- Kapitel 5 sammenfatter pjecens hovedbudskaber og beskriver typiske faldgruber
- Endelig er der på pjecens bagflap angivet praktiske råd til, hvordan processen kan håndteres

## 2. Hvorfor resultatløen?

For at statens institutioner til stadighed kan udvikle sig og blive mere effektive, er det vigtigt at have fokus på resultater og mål.

### Fakta om resultatløen i staten

- Knap syv pct. af statens ansatte har fået resultatløen, men en tredjedel ønsker, at resultatløen kommer til at indgå som en del af deres løn
- Hver sjette chef har fået resultatløen inden for det seneste år
- Af de ansatte, der har fået resultatløen, mener
  - halvdelen, at resultatløen får dem til at yde en ekstra indsats
  - halvdelen, at resultatløen får dem til at sætte mere fokus på opgaver og mål
  - mere end halvdelen, at det er tilfredsstillende, at deres resultater er direkte afspejlet i lønnen
  - fire ud af ti, at resultatløen giver en bedre dialog mellem ledere og medarbejdere om vigtige mål og resultater

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse, Personalestyrelsen, 2006 (publiceres oktober 2006).

Som det fremgår af ovenstående faktaboks, har resultatløen positiv effekt. Hertil kommer, at en tredjedel af medarbejderne i staten, som ikke allerede får resultatløen, gerne ser, at resultatløen fremover kommer til at indgå som en del af deres løn. Dermed er der et potentiale for at anvende resultatløen i et videre omfang.

### ✓ Fokus på mål og sammenhæng mellem resultater og løn

Resultatløen er et relevant ledelsesværktøj, når der skal sættes fokus på institutionens mål, og ledelsens prioriteringer skal tydeliggøres. Resultatløen konkretiserer institutionens mål og gør disse nærværende for medarbejderne.

Resultatløen er med til at understøtte mål- og resultatstyring i institutionen, f.eks. ved at koble aftaler om resultatløen med institutionens resultatkontrakt og en eventuel direktørkontrakt. Derved får såvel ledere som medarbejdere fokus på mål og effekter, og der kan skabes en direkte sammenhæng mellem institutionens mål og medarbejdernes indsats og resultater.

Medarbejderne i staten efterspørger netop en mere tydelig sammenhæng mellem resultater og løn. Medarbejderne er generelt positive over for mulighederne i de nye lønsystemer, men kun knap 30 pct. oplever i dag denne sammenhæng<sup>1</sup>.

### ✓ Resultatløn kan bidrage til dialog om løn

Arbejdet med resultatløn indebærer en proces, hvor resultatmål diskuteres og defineres, og kriterier for opnåelsen af mål fastsættes. Denne proces giver medarbejderne og ledelsen en anledning til fremadrettet at tale om mål og at rette fokus mod de ønskede resultater. Den enkelte medarbejder får derved en forståelse af egne og institutionens mål og af, hvad der skal til for at opnå disse mål.

Resultatløn understøtter således en dialog om mål generelt og om løn mere specifikt. Dialog skaber en gensidig forståelse af kriterier for tildeling af tillæg, og tydeliggør sammenhængen mellem indsats, resultater og løn.

“En af de primære gevinster ved vores resultatlønsaftaler er, at medarbejdere og ledere løbende er i dialog om mål og resultater. Derved undgår man, at dialogen om prioriteringer og mål kommer for langt væk fra medarbejderen og dermed forsvinder i hverdagen”.

*Kontorchef, Slots- og Ejendomsstyrelsen*

### ✓ Resultatløn kan bidrage til attraktive arbejdspladser

Anvendt med omtanke kan resultatløn motivere den enkelte medarbejder til at yde en ekstra indsats. Det er vigtigt for lederen at have blik for sammenhængen mellem mål, indsats, resultater og løn. Denne sammenhæng skal være til at få øje på for alle medarbejdere. At den enkelte medarbejder kender kravene til arbejdsindsatsen og ved, hvad der skal til for at opfylde målene, kan medvirke til at øge arbejdsglæden.

Det er væsentligt for den enkelte at erfare, at en ekstra indsats betyder noget for resultatet af den konkrete opgave, men også for arbejdspladsen som helhed. Dette er med til at gøre arbejdspladsen attraktiv.

### Gode grunde til at bruge resultatløn i praksis

Der er mange fordele ved resultatløn. ”Men hvad kan vi bruge det til hos os?”

Institutioner, der ønsker at udnytte potentialerne i resultatløn, bør overveje, hvad de konkret ønsker at opnå og forandre med resultatløn.

1. Kilde: Spørgeskemaundersøgelse om nye lønsystemer, Personalestyrelsen, 2006.

**Hvad vil arbejdspladsen opnå med resultatløn?**

- Vi har generelt brug for mere fokus på mål og effekter
- Vi vil gerne understøtte vores resultatkontrakt
- Vi vil gerne anerkende de ekstraordinære resultater
- Vi har behov for at sætte fokus på tværgående samarbejde i institutionen
- Vi har behov for at gøre arbejdsgange mere effektive
- Vi vil gerne flytte fokus til nye kerneopgaver eller forbedre opgaveløsningen på et bestemt opgavefelt
- Vi har et behov for at omstille og udvikle institutionen

Resultatløn og resultatstyring mere generelt kan være midler til at gennemføre forandringer, f.eks. at udvikle institutionen og sætte fokus på opgaver, der skal løses mere effektivt. Det er derfor en god idé at være bevidst om, hvad der skal forandres eller flyttes i institutionen, og hvor der er behov for særlig fokus på det givne tidspunkt.

Centrale spørgsmål kan i denne forbindelse være:

- Hvad er vores umiddelbare mål?
- Hvad skal resultatløen understøtte hos os?
- Hvilke mere langsigtede effekter ønsker vi at opnå?

Sådanne spørgsmål er vigtige at reflektere over for at kunne tage stilling til, hvordan aftalen skal indrettes, herunder hvilke personalegrupper, der skal være omfattet, hvilke opgaver resultatløen skal anvendes på og ikke mindst, hvad der skal måles på.

**Resultatløn kan ikke stå alene**

Der er mange gode grunde til at anvende resultatløen. Men resultatløen kan ikke stå alene. God ledelse er en forudsætning for, at man kan opnå de ønskede mål med resultatløen. Konkret betyder det, at lederen skal være synlig, sætte specifikke mål, følge op og give konstruktiv feedback.

Resultatløn bør være tænkt ind i arbejdspladsens lønpolitik og personalepolitik. Sammen med andre løntillæg kan resultatløn anvendes målrettet, så lønnen sammen med personalepolitikken kan medvirke til, at institutionen opnår sine mål. Lønpolitikken kan understøtte hensigterne i personalepolitikken, f.eks. ved at beskrive retningslinjer for, hvordan løn konkret anvendes til at rekruttere, udvikle og fastholde gode medarbejdere.

Resultatløn er en meget kontant måde at anerkende medarbejderne på, men gode resultater kan også anerkendes på andre måder, f.eks. ved at synliggøre og fejre succeserne i dagligdagen. Et projekt, som medarbejderne har gennemført med et godt resultat, kan eksempelvis markeres med et socialt arrangement.

### 3. Hvordan kan resultatløns anvendes i praksis?

Der findes ikke én rigtig måde at bruge resultatløns på. Det afgørende er, at resultatlønsaftalerne afspejler institutionstype, personalegrupper og opgavetyper, og i øvrigt er tilpasset institutionens kultur mv.

Inden der indgås en resultatlønsaftale, kan en række konkrete forhold overvejes:

- Skal hovedparten af opgaverne indgå i resultatmålingen eller kun udvalgte opgaver?
- Skal resultatlønsaftalen omfatte enkelte medarbejdere eller en gruppe af medarbejdere?
- Skal resultatlønsaftalen kunne justeres eller ej?

Disse parametre kan kombineres på mange måder. På ét tidspunkt kan én kombinationsmulighed være relevant, mens der på et andet tidspunkt kan være behov for at benytte en anden kombination. Det afhænger af, hvad den enkelte institution vil opnå med resultatløns på det pågældende tidspunkt. Eksempelvis kan der være behov for at styrke det tværgående samarbejde i organisationen eller behov for at omstille institutionen til nye opgaver.

#### Hvilke opgaver og hvem skal være omfattet af resultatløns?

For at komme godt i gang er det vigtigt at få fastlagt, hvilke opgaver og hvem resultatlønsaftalerne skal omfatte.

#### Hvilke opgaver skal være omfattet af resultatløns?

En resultatlønsaftale kan enten dække udvalgte opgaver eller hovedparten af opgaverne.

Omfatter aftalen *hovedparten* af arbejdsopgaverne, kan der skabes helhed og balance i den enkelte medarbejders daglige prioritering. Man skal dog være opmærksom på, at resultatmålene er balanceret i forhold til hinanden. Det forhindrer, at medarbejderen fokuserer ensidigt på nogle af opgaverne på bekostning af andre. Inspiration til at foretage denne balancering kan f.eks. hentes i styringsværktøjet balanced scorecard eller i excellence modellen.

Omfatter resultatlønsaftalen derimod kun *udvalgte* arbejdsopgaver signaleres en tydelig prioritering, og fokus rettes mod de ønskede opgaver. Det kan eksempelvis være relevant, hvis resultatløns anvendes som led i en omstillingsproces eller gennemførelse af reformer.

### Hvem skal være omfattet af resultatløn?

Resultatlønsaftalerne kan være aftalt for enkelte medarbejdere (individuelle aftaler) eller for en gruppe (gruppebaserede aftaler).

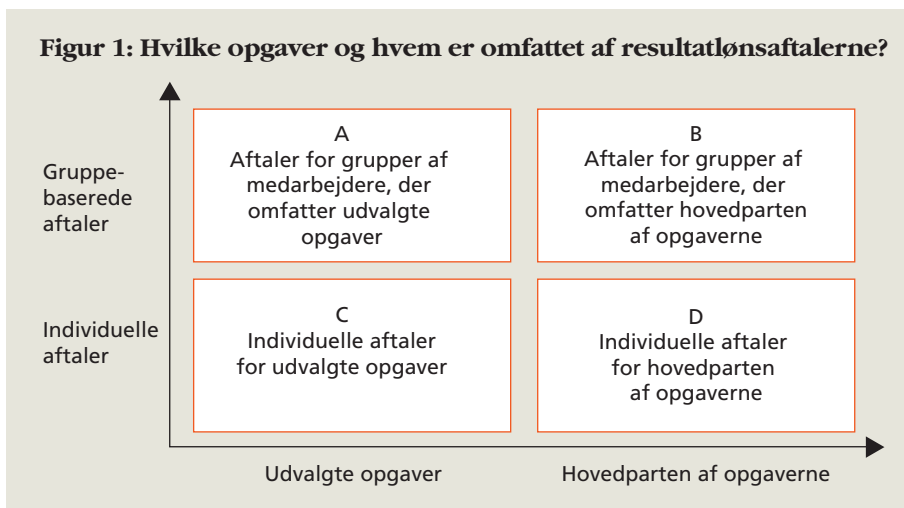
*Individuelle* aftaler sikrer, at sammenhængen mellem indsats og løn bliver synlig for den enkelte medarbejder. Det er særlig relevant, når der er tale om opgaver, der varetages selvstændigt af en enkelt medarbejder.

*Gruppebaserede* aftaler er relevante, når opgaven udføres af en større eller mindre gruppe i fællesskab. Disse aftaler har den fordel, at de kan understøtte samarbejde og videndeling.

I gruppebaserede aftaler kan gruppen få udbetalt det samme beløb, eller eventuelt samme procentmæssige andel af den faste løn ved målopfyldelse. En anden mulighed er at udbetale et differentieret beløb til de enkelte medarbejdere graderet efter indsats og ansvar.

### Kombinationsmuligheder

I det følgende illustreres forskellige måder at kombinere parametrene, når resultatløn anvendes i praksis.



#### A. Aftaler for udvalgte arbejdsopgaver og grupper af medarbejdere

Resultatlønsaftaler kan udformes, så de omfatter en gruppe af medarbejdere, der alle har indflydelse på resultatet. En sådan aftale omfatter afgrænsede opgaver, hvor hele gruppen bliver honoreret efter den samlede indsats, eventuelt med differentierede beløb.

“Vi indgår resultatlønsaftaler med de enkelte fagområder for udvalgte opgaver. Vi oplever, at det er med til at understøtte, at opgaverne løses i fællesskab. Vi har samtidig valgt at differentiere belønningen for at tilgodese den individuelle indsats”.

*Kontorchef, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen*

#### **B. Aftaler for hovedparten af opgaver og grupper af medarbejdere**

I denne kombination ydes resultatløn til en gruppe af medarbejdere på baggrund af den samlede generelle indsats. Til forskel fra variant A er det her hovedparten af gruppens arbejdsopgaver, der er omfattet af resultatlønsaftalen.

“Vi har valgt at koble medarbejdernes løn direkte sammen med virksomhedens resultater. Lidt forenklet går modellen ud på, at vi, i tilfælde af at vi går x pct. over vores mål, giver alle medarbejdere x pct. mere i løn. Derudover har vi en individuel bonusordning”.

*Direktør, Konsulentfirmaet Implement*

Fordelen ved denne variant er, at den kan bidrage til at styrke det tværgående samarbejde i institutionen.

#### **C. Individuelle aftaler for udvalgte opgaver**

I denne variant indgås der, ligesom i variant A, aftaler for udvalgte arbejdsopgaver, som ledelsen prioriterer og ønsker at synliggøre. Men her indgås aftalen med den enkelte medarbejder.

“En prioriteret arbejdsopgave i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen er at lette erhvervslivets administrative byrder. For at understøtte dette har vi derfor indgået individuelle resultatlønsaftaler for nogle af vores medarbejdere.

Målet er at gennemføre væsentlige administrative lettelser for erhvervslivet i et lovforslag eller et udkast til bekendtgørelse. Hvis reglerne er blevet lettere at administrere for virksomhederne, udbetales resultatløn til den ansvarlige sagsbehandler. Dette måles på baggrund af en undersøgelse i et virksomhedspanel”.

*Administrationschef, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen*



Både variant A og C kan være oplagt at bruge i en institution, der i forvejen har en resultatkontrakt med resultatkrav for de enkelte enheder. Målene i institutionens resultatkontrakt kan forholdsvis nemt brydes ned på udvalgte opgaver.

#### **D. Individuelle aftaler, der omfatter hovedparten af opgaverne**

I denne variant indgås der individuelle aftaler, som dækker hovedparten af medarbejderens opgaver. Aftalerne kan bestå af flere dele, så helheden tages med i vurderingen af medarbejderens resultater.

“Vi gør meget for at sikre, at bredden i den enkeltes arbejde er afspejlet i resultatlønsaftalen. Vi er nået frem til en model, der favner størstedelen af opgaverne, og hvor de forskellige mål vægtes forskelligt:

- Mål for hele styrelsen tæller 20 pct.
- Mål for den faglige enhed tæller 20 pct.
- Individuelle mål tæller 40 pct.
- Lederens samlede vurdering af adfærd og motivation tæller 20 pct”.

*Kontorchef, Slots- og Ejendomsstyrelsen*

Varianterne A-D skitserer forskellige måder, hvorpå en resultatlønsaftale kan skrues sammen. Hvilken kombination, der konkret vælges, afhænger som nævnt af, hvad man ønsker at opnå med aftalen mv.

#### **Skal resultatlønsaftalen kunne justeres?**

Når en resultatlønsaftale indgås, skal der tages stilling til, om aftalen skal kunne justeres i den periode, aftalen strækker sig over.

En justérbar aftale kan f.eks. tage højde for nye presserende arbejdsopgaver, der kræver fuld opmærksomhed. Den justérbare aftale er således fleksibel, da den kan ændres, hvis omstændighederne ændrer sig.

Hvis en aftale ikke kan justeres i den periode, aftalen strækker sig over, er der klare incitament og retningslinjer for medarbejderne. Man undgår at miste fokus. En yderligere fordel ved en fast aftale er, at den er mindre tidskrævende at administrere, da den ikke løbende skal revurderes som følge af nye arbejdsopgaver.

## 4. Hvordan kan resultaterne måles?

“Alt hvad der kan tælles, tæller ikke nødvendigvis; alt hvad der tæller, kan ikke nødvendigvis tælles”.

*Albert Einstein*

Resultater kan måles eller vurderes i forhold til de resultatmål, der er fastsat i resultatlønsaftalen. Resultatmål er krav, der skal være opfyldt inden for en nærmere fastlagt periode. Måling eller vurdering af om målene er opfyldt, ligger til grund for udmøntningen af resultatløn. Resultatlønnen kan gradueres i forhold til graden af målopfyldelse.

### Relevante resultatmål

Udvælgelse af resultatmål tager udgangspunkt i en prioritering af institutionens overordnede mål. Hvis resultatløn skal have den ønskede effekt, f.eks. at flytte fokus til nye kerneopgaver, er det vigtigt, at der udvælges mål, som understøtter dette.

Ledelsen bør udvælge et passende antal resultatmål, der dækker de opgaver, som den ønsker at yde resultatløn for. Det er vigtigt at bestræbe sig på at formulere resultatmålene, så de relaterer sig til *effekten* af en konkret aktivitet, da det er virkningen af aktiviteten og medarbejderens indsats, der er relevant. Effekten af en given aktivitet kan f.eks. måles ved at spørge brugerne om deres tilfredshed med kvaliteten af den ydelse eller det produkt, som institutionen leverer.

Klare resultatmål sikrer gennemsigtighed og saglige begrundelser for den konkrete udmøntning til medarbejderne – også for de medarbejdere, der ikke opnår resultatløn.

Det er vigtigt at skabe accept af målenes relevans. Resultatlønsaftalens motiverende effekt kan stå og falde med, at der er en accept af resultatmålene hos medarbejderne. For de aftaler, der omfatter medarbejdere, som ikke er chefer eller konsulenter omfattet af AC-overenskomsten, skal der indgås aftale med tillidsrepræsentanten. Derfor vil det være naturligt at inddrage tillidsrepræsentanten i en proces om den konkrete udvælgelse af resultatmål i resultatlønsaftalen.

Medarbejderne skal desuden i kraft af deres opgaver være i stand til at bidrage til opfyldelsen af resultatmålene. Ellers kan der være en risiko for, at resultatlønsordningen ikke har nogen effekt.

En god tommelfingerregel er, at hvert mål skal være SMART<sup>2</sup>:

Specifikt, Målbart, Acceperet, Realistisk og Tidsafgrænset.

- S Målene skal være så **specifikke**, at den enkelte ikke er i tvivl om, hvad der skal gøres for at nå målene.
- M Mål bør så vidt muligt være **målbare** (antal præsterede "enheder", opnåelse af milepæle, oplevet kvalitet hos brugere).
- A Målene skal være **accepterede**. Inddrag derfor medarbejderne i forbindelse med fastsættelsen af resultatmålene. Dermed bliver der en fælles forståelse i hele institutionen.
- R Målene skal være **realistiske**, men tilpas ambitiøse. Realistiske mål er effektive, fordi de er mulige at opnå og virker dermed motiverende. For lave mål begrænser effektivitetsgevinsten, og for høje mål kan virke demotiverende.
- T Mål bør være **tidsafgrænsede**, dvs. der skal være en frist for, hvornår der skal foreligge et resultat. Der kan evt. være indlagt milepæle og frister for opfølgning.

Løbende opfølgning på målene er vigtigt, bl.a. for at holde gryden i kog, for at gøre status og fastholde fokus. Dette medvirker til at sikre motivation hos medarbejderen.

"Vi har to medarbejderevalueringer om året. Den ene er en midtvejsevaluering, hvor vi evaluerer resultater op imod de fastlagte mål. Dermed har medarbejderen mulighed for at nå at rette op på de punkter, hvor det eventuelt halter.

Den anden evaluering er den årlige lønsamtale og evaluering, hvor den endelige vurdering af resultaterne finder sted, og hvor grundlaget for årsbonusen fastsættes".

*Direktør, konsulentfirmaet Implement*

### Kvantitative eller kvalitative mål?

Mange har den opfattelse, at resultatløns kun er egnet til opgaver, hvor målene er kvantitative og dermed kan stilles op på en formel. Spændvidden er dog langt større. Resultatløn kan også anvendes til opgaver, hvor resultatmålene er kvalitative.

2. Inspireret af Project Cycle Management Manual 2004, Europa-Kommisionen.

Der kan måles på kvalitative mål ved enten at oversætte de kvalitative mål til tal, eller ved at lederen skønner, om målene er opnået.

Hvorvidt målene skal være kvantitative eller kvalitative, afhænger af hvilken type institution, der er tale om, herunder hvilke kerneopgaver, institutionen har.

*Kvantitative mål* kan defineres med tal, f.eks. sagsbehandlingstider, sygefravær eller antal publicerede forskningsartikler.

*Kvalitative mål* kan ikke umiddelbart defineres ved hjælp af talværdier. De skal oversættes til talværdier eller beskrives med ord. Kunde- eller medarbejdertilfredshedsundersøgelser er eksempler på, hvordan man kan få sat tal på kvaliteten af et produkt og altså få oversat de kvalitative mål til tal. Når de kvalitative mål beskrives med ord, skal de sammenfattes med en mere subjektiv vurdering af indsats og resultater. Arbejdsgiveren kan f.eks. – gerne i dialog med medarbejderen – give point for opfyldelsen af enkelte mål på en skala (f.eks. 1 til 7).

Uanset om resultatmålene er kvantitative eller kvalitative, bør målene systematiseres, så der er enighed om, hvad der skal måles på, og hvad udgangspunktet for vurderingen er. Målingen skal ske på grundlag af pålidelige data eller velargumenterede vurderinger for at sikre, at man belønner den indsats, der gør en forskel.

Styrken ved kvantitative resultatmål er, at der er klarhed om graden af målopfyldelse.

“Vi anvender resultatløns til det videnskabelige personale og yder resultatløns for antal publicerede forskningsartikler eller bøger.

Størrelsen af resultatlønnen afhænger af publikationernes faglige tyngde:

- Publicerede artikler i fremmedsproget ikke-skandinaviske tidsskrift med anonym faglig bedømmelse (peer review)
- Udgivelse af videnskabelig monografi på anerkendt forlag
- Bidrag til fremmedsproget ikke-skandinaviske antologi udgivet på anerkendt forlag”.

*Instituttleder, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet*

Hvis resultatmålene er kvalitative, kan disse oversættes til tal. Fordelen ved kvalitative mål er, at de muliggør, at resultatløn kan anvendes til arbejdsopgaver, der ved første øjekast ikke lader sig kvantificere.

“Det har i departementet været en udfordring at fastsætte nogle driftsnære kriterier for udbetaling af resultatløn til kontorcheferne. Kontorchefernes opgaver er komplekse, uforudsigelige og vanskelige at kvantificere. Vi har derfor valgt at basere vores resultatløn på opnåede faglige resultater, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og lederevalueringer”.

*HR-chef, Økonomi- og Erhvervsministeriet*

Ved desuden at inddrage skøn kan medarbejderens personlige egenskaber, som har haft betydning for resultatet, belønnes. Eksempelvis kan en projektleders evne til at motivere projektdeltagerne have betydning for resultatets kvalitet.

Derudover kan ledelsen ved skøn inddrage de ændringer og eventuelle problemer i opgaveløsningen, som ikke kunne forudses, da aftalen blev indgået. Der kan ligeledes tages højde for, at omstændighederne og opgaverne hurtigt kan skifte karakter i et politisk ledet system.

“I vores medarbejderudviklingssamtaler har vi indarbejdet en præstationsvurdering af medarbejderen. Denne vurdering udføres af lederen i dialog med medarbejderen. Der er udarbejdet et dialogværktøj til brug for samtalen. I vurderingen indgår et antal succeskriterier, som vurderes med point på en skala fra 1 til 7. Succeskriterierne kan være personlige eller knyttet til medarbejderens faglige jobprofil.

Præstationsvurderingen er grundlag for en dialog om løn og en eventuel lønforbedring”.

*Mellemleder, Nordea*

### Udmøntning af resultatløn

Det er det ekstraordinære resultat, som gør en forskel, og som understøtter de overordnede mål, der skal belønnes. Det har en stor signalværdi, både i forhold til den enkelte eller gruppen og i forhold til resten af arbejdspladsen.

Nogle institutioner vælger kun at udmønte resultatlø, hvis målene er helt opfyldt. Andre institutioner vælger at graduere målopfyldelsen, så der udmøntes resultatlø i forhold til graden af målopfyldelse, men f.eks. kun ved en målopfyldelse på 80 pct. eller derover. En variant heraf er, at der udbetales et større beløb for at nå målene mellem 90 og 100 pct. end for at nå målene mellem 80 og 90 pct. En sådan ordning kan være med til at fremme medarbejdernes motivation og arbejdsindsats.

Det er effekten af indsatsen, der skal belønnes. Det er mindre rigtigt, hvor mange timer, der er præsteret for at opnå resultatet.

For at sikre en god lønstyring bør ledelsen på forhånd budgettere med det forventede forbrug til resultatlø, uden at der dermed afsættes egentlige puljer til formålet.



## 5. Kom godt i gang med resultatlø

Personalestyrelsen giver med denne pjece inspiration til at gå i gang med at bruge resultatlø eller eventuelt til at arbejde videre med denne aflønningsform.

### **Som nævnt er der en række fordele ved resultatlø, bl.a.:**

- Resultatløn kan bidrage til effektive institutioner
- Resultatløn sætter fokus på mål og tydeliggør prioriteringer
- Resultatløn skaber sammenhæng mellem indsats, resultater og løn
- Resultatløn kan bidrage til dialog om løn
- Resultatløn kan bidrage til at skabe attraktive arbejdspladser

Denne pjece fokuserer på de potentialer, der ligger i resultatlø. Men der er naturligvis også en række udfordringer i at arbejde med resultatlø, for at de ønskede effekter kan opnås. De typiske faldgruber kan undgås med god ledelse.

### **Typiske faldgruber ved resultatlø**

- Medarbejderne opfatter resultatlø som uretfærdig og støtter ikke op om resultatløsaftalen, f.eks. hvis:
  - Formålet med resultatlønsmodellen er uklart
  - Resultatmålene er uklare og aftalen ugennemskuelig
  - Medarbejderne ikke føler sig inddraget
- Resultatløsaftalen medfører for ensidigt fokus på de opstillede resultatmål på bekostning af opgaver, der ikke er opsat resultatmål for
- Vanskeligheder med lønstyring

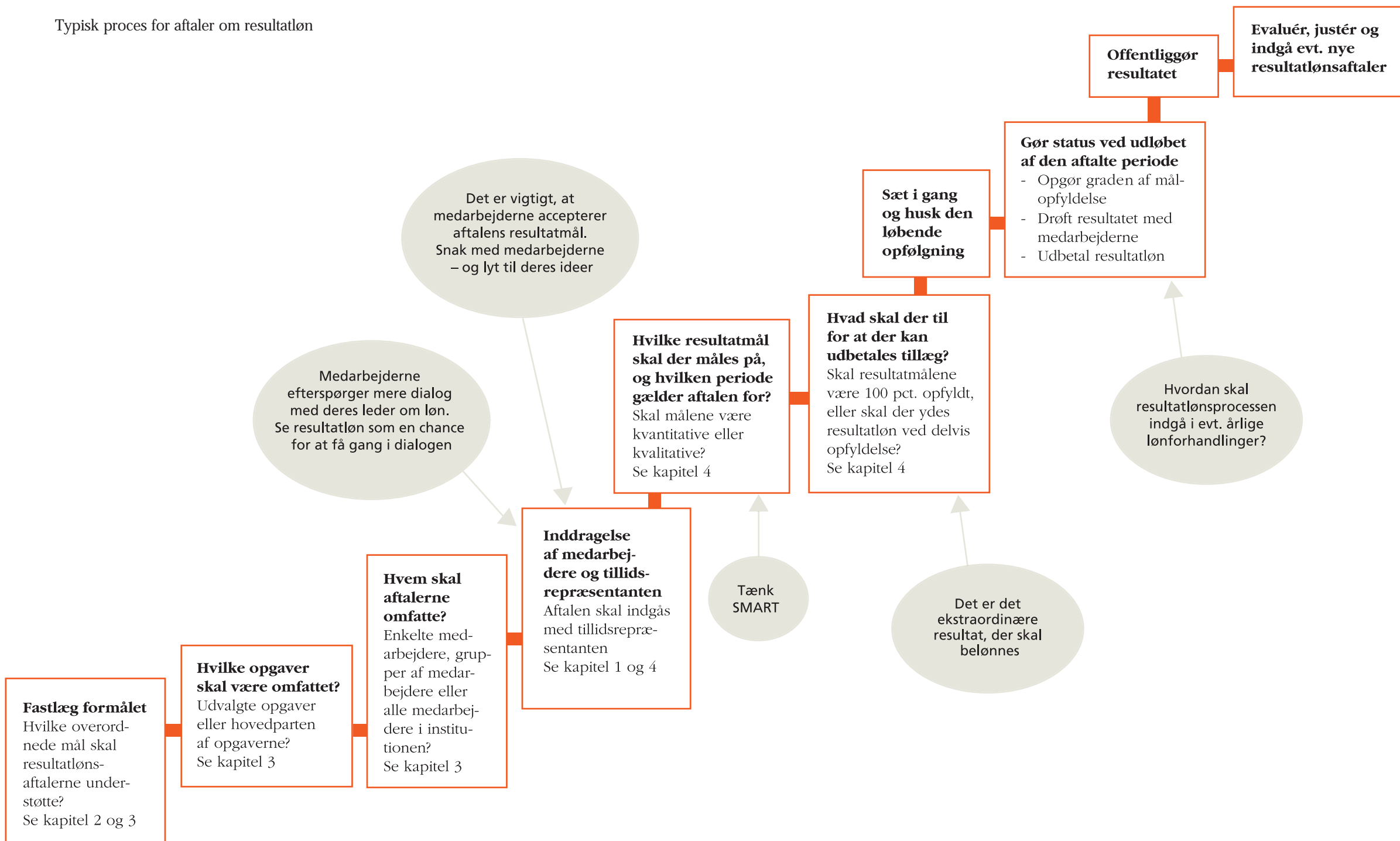
Start eventuelt med et forsøg, hvor resultatlø kan prøves af i en periode eller på afgrænsede opgaver. Erfaringerne med et forsøg kan herefter evalueres og bruges i forbindelse med etableringen af en mere forankret model.

På bagflappen af denne pjece findes en tidslinje med de aktiviteter, der typisk indgår i en proces. Denne linje kan give et overblik over hvilke praktiske forhold, der indgår i etableringen af en aftale om resultatlø.



## Kom godt i gang med resultatlønsaftaler

Typisk proces for aftaler om resultatløn



## Resultatløn kan anvendes på mange måder!

Ved hjælp af eksempler illustrerer denne inspirationsguide spændvidden i brugen af resultatløn. Resultatløn kan anvendes for ledere og medarbejdere, for grupper eller enkelte medarbejdere og for få eller mange af institutionens opgaver. Variationsmulighederne er mange.

Der er fokus på de muligheder og fordele, som resultatløn byder på og hvordan resultatløn kan anvendes i praksis. Derudover er der inspiration at hente til opstilling af resultatmål og vurdering af resultater.

Formålet er at give inspiration til en mere dynamisk og fleksibel lønpolitik gennem arbejdet med resultatløn.

Anvendt med omtanke kan resultatløn understøtte institutionens mål og tydeliggøre ledelsesmæssige prioriteringer. Resultatløn kan også medvirke til at forbedre og strukturere dialogen om løn og skabe en sammenhæng mellem mål, resultater og honorering.