

# **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.

## Efnisyfirlit

<b>1</b>	<b>Inngangur</b> .....	<b>3</b>
1.1	Aðdragandi .....	3
1.2	Um stofnanasamninga .....	4
<b>2</b>	<b>Gerð og endurskoðun stofnanasamninga</b> .....	<b>6</b>
2.1	Gerð og endurskoðun stofnanasamninga.....	7
2.2	Framkvæmd samnings.....	9
2.3	Form stofnanasamninga .....	10
<b>3</b>	<b>Inntak stofnanasamninga (það sem samið er um)</b> .....	<b>11</b>
3.1	Grunnröðun starfa .....	12
3.2	Persónubundnir og „fastir“ þættir.....	12
3.3	Tímabundnir þættir.....	13
3.4	Form greiðslna .....	17
<b>4</b>	<b>Breytileg laun og frammistöðutenging launa</b> .....	<b>19</b>
4.1	Hvað eru breytileg laun? .....	19
4.2	Frammistöðutengd laun .....	19
<b>5</b>	<b>Yfirlit um viðauka</b> .....	<b>23</b>
	<b>Viðauki 1</b> .....	<b>24</b>
	<b>Viðauki 2</b> .....	<b>26</b>
	<b>Viðauki 3</b> .....	<b>27</b>
	<b>Viðauki 4</b> .....	<b>28</b>

Um er að ræða útgáfu 1.0 af skjali þessu. Skjalið mun taka breytingum á næstu misserum í takti við aukna reynslu.

## 1 Inngangur

### 1.1 Aðdragandi

Ríkið setti sér nýja stefnu um ríkisreksturinn árið 1995 og þar með starfsmannastefnu sem birtist einnig með lögunum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins árið 1996 og í nefndaráli sem lögunum fylgdi. Í henni var horfið frá miðlægrri stjórnun starfsmannamála og dreifstýring höfð að leiðarljósi. Aðferðir mannauðsstjórnunar er kjarninn í starfsmannastefnu ríkisins sem þá varð til og í tengslum við þessar breytingar var lögð fram hugmynd að valddreifingu í launakerfum og kjarasamningum ríkisins. Í kjölfar þess var með samningum 1997 samið um dreifstýrða launasetningu með áherslu á sérstöðu stofnana og einstaklinga. Samhliða þessum breytingum er fjármögnun stofnana breytt í fjárlögum og gerð almennari, sem gerði þeim kleift ráða áherslum sínum frekar en áður var og þar með að tengja launasetningu starfsmanna við markmið sín.

Í dag birtist þetta 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 mið af þörfum og verkefnum stofnunar

Eftir að stofnanasamningakerfinu var komið á í upphafi hafa verið gerðar tvær bókanir með kjarasamningum með það fyrir augum að bæta kerfið, þar sem það hefur ekki reynst eins skilvirkt og lagt var upp með. 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 mennta- og vinnuáfl 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 fulltrúa frá Félagi forstöðumanna ríkisstofnana. Hópurinn skyldi meta hvaða tilteknu breytingar á formgerð, uppbyggingu og innihaldi stofnanasamninga væru vænlegar til framþróunar. Valdar voru átta stofnanir til að taka þátt í verkefninu 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.

Eftir örútbod 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.

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, framkvæmd þeirra og árangurstengingu launa eða breytilegra launa.

Í leiðbeiningum þessum koma fram tillögur ráðgjafa Capacent, en þær eru byggðar á faglegu mati ráðgjafa, og eru þær óháðar sýn stofnana og/eða stéttarfélaganna. 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.

## 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.

Stofnanasamningar skilgreina 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 störfín. Lárétt raðast þrep sem ganga út til hægri 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. Það má hugsa sér að gagnlegt væri að hugsa mannauðsmál stofnana í heild sinni og leitast við að mynda „rauðan þráð“ sem náí jafnt til stofnanasamninga sem og til allra annarra mannauðsmála stofnunarinnar. Þannig mætti 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 og fleira.

Lykilatriði hér er að sjálfsögðu að stjórnendur treysti sér til að finna svigrúm fyrir aukna árangurstengingu launa í rekstri sinna stofnana og að þeir líti á stofnanasamningana sem leið til að rökstyðja slíkar ákvarðanir.

Þá er mikilvægt að starfsmannahópurinn viðurkenni stofnanasamningana og þann breytileika sem af þeim getur stafað hvað varðar launasetningu einstaklinga og hópa innan stofnunar.

Einnig er mikilvægt að fjárhagslegt svigrúm sé skapað til að greiða laun skv. stofnanasamningum, hvort sem það svigrúm er skapað innan stofnunar, jafnvel í samstarfi aðila, eða það verður til með viðbótarfjármagni.

Markmiðið með eftirfarandi leiðbeiningum er að koma með leiðsögn um:

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

Hér er leitast við að gefa sem fjölbreyttust dæmi. Það er síðan hveurrar samstarfsnefndar að velja þær leiðir og aðferðir sem henta hverri stofnun, starfsemi hennar og starfsfólki.

**Til umhugsunar úr kafla:**

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

- Rætt um mikilvægi þess að stjórnendur hafi **áhuga á að greiða mismunandi laun**
- Rætt um mikilvægi þess að **starfsmannahópurinn “samþykki” breytileg laun milli manna**
- Mikilvægt að stjórnendur **treysti sér til að skapa fjárhagslegt svigrúm** og rökstyðja þess konar nýtingu fjármuna (mögulega í samstarfi við starfsmenn)
- Veltur líka á **raunfjármagni** til stofnana

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 og annarra mannauðspátta s.s. ráðninga, starfslýsinga, starfsþróunar og frammistöðumats.

## 2 Gerð og endurskoðun 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 eða launastefnu 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 ekki önnur lota í gerð kjarasamninga sem eigi sjálfstætt að leiða til viðbótar launahækkana umfram það sem samið var um miðlægt.

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 mismunað. Haft skal í huga að það er ákvörðun stéttarfélaga 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 veirð veitt þegar hafist er handa við gerð samninga.

Í þessari umræðu takast gjarnan á sjónarmið um samningsumboð stéttarfélaga 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 skal samstarfsnefndir hafa það hlutverk að fjalla um forsendur starfaflokkunar, röðun einstakra starfa í launaflokka og 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 Gerð og 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 óþarfi er að endurtaka í stofnanasamningum atriði sem eru í kjarasamningum þar má t.d. nefna staðgengilslaun. 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 starfslýsingar, starfsgreiningar starfa, ráðningar, 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 tiltekinnar 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 sjaldnar færri en þrjár í einni stofnun, en ættu mjög sjaldan að þurfa að vera fleiri en tíu. Frekari útfærsla á þessu er tíundað 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?

### 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 ákvaða 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 störfín 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 þrjá 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 velta 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 hverrar 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, 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 fer að mestu í að móta ákvæði um röðun starfa í launflokka, hvaða persónubundna þætti miða skal við (ef óskað er eftir að hafa þá í samningi) og tímabundna 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 fylgjast með framkvæmd stofnanasamnings, röðun í störf 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 fylgjast með 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 bætti 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 þáttum sem því tengist. Þjálfun varðandi launamál getur t.d. tekið til kynningar á kjarasamningum, stofnanasamningum og túlkun þeirra, launastefnu og ferlis launaákvæðana. Stjórnandi sem hefur umboð til launaákvæðana þarf að vera 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. Lagt er til 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 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.

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 tíundað 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.
- ❑ 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.

### 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:

Flókið og þungt kerfi víða. Þarf að finna leiðir til einföldunar. Í kaflanum er rætt um þrjár hugmyndir.

#### Undirbúningur

- Líta á stofnanasamning sem hluta af heildarskipulagi mannauðsmála.
- Horfa til skipulags og „starfafjölskyldna“ eða „starfahópa“ innan stofnunar.

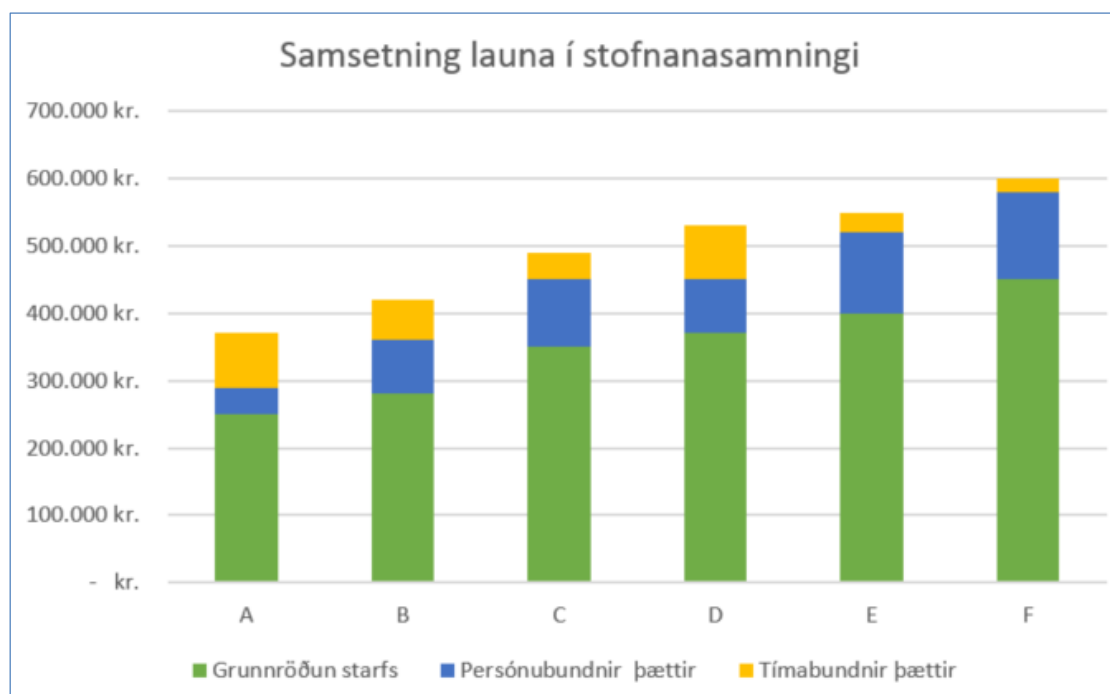
#### Almenn framkvæmd á samningstímanum:

- Mikilvægt að þjálfja stjórnendur sem koma að launaákvörðunum um framkvæmd launamála, s.s. kjarasamninga, stofnanasamninga og túlkun þeirra, ferli launaákvæðana o.s.frv.
- Einnig þarf að þjálfja trúnaðarmenn stéttarfélaganna og aðra starfsmenn.

### 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.



Mynd 1: Samsetning launa – a) grunnröðun starfs, b) persónubundnir þættir og c) tímabundnir þættir. \* Vakinn 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, en minna er um að fjallað sé um tímabundna þætti í þeim skilningi sem það hugtak er notað hér á eftir. Jafnframt er nokkuð algengt að tímabundnir þættir séu lítið nýttir sem grundvöllur launasetningar þó þeir séu skilgreindir í stofnanasamningum. Meðal mögulegra ástæðna fyrir því getur verið skortur á þjálfun og undirbúningi stjórnenda eða að vinnustaðamenningin sé því mótdræg.

Stjórnendur stofnanna þurfa að gera sér grein fyrir hvornig 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 munu að sjálfsögðu fá greidd laun skv. grunnröðun starfs, margir munu sennilega fá eitthvað greitt skv. persónubundnum þáttum (ef ákveðið er að nýta þá) en mögulega mun minni hluti starfsfólks fá greiðslur fyrir tímabundna þætti. Tímabundna þætti þarf að hugsa sem stjórnæki til umbunar og hvatningar fyrir eitthvað sem fólk gerir umfram almennar kröfur eða starfsskyldur starfs. Í því sambandi má geta þess að fyrstu tveir þættirnir tengjast gjarna þeim þáttum sem fólk kemur með að borðinu (svk. „input“ þáttum, sem dæmi má nefna árafjöldi í starfi eða menntun), meðan síðasti þátturinn er frekar hugsaður sem launþáttur sem byggist á afrakstri vinnunnar (svk. „output“ þáttum).

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.

Mikilvægt er að tímabundin laun sjáist á launaseðli starfsmanna til að undirstrika það að ekki er um varanlega launahækkun að ræða.

### 3.1 Grunnröðun starfa

Röðun starfa í launaflokka er eitt af megin viðfangsefnum stofnanasamnings. Í stofnanasamningi skal semja 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 **að lágmarki** í launatöflu en svo á eftir að taka tillit til persónu- og tímabundinna þátta.

Við grunnröðun starfs er mikilvægt að horfa til skipurits stofnunar og til þeirrar starfajölskyldu sem tiltekið starf tilheyrir. Ef farið hefur verið í greiningu á hlutverkum, ábyrgð, viðvarandi verksviði og hæfnikröfum í hverri starfajölskyldu 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 stéttarfélaganna 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 eru ekki teknir burtu síðar. 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 persónubundir 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. **Viðbótarmenntun umfram kröfur starfs** - sem sannarlega nýtist í starfi eða gera starfsmann mun verðmætari og eftirsóttari á vinnumarkaði. Þetta getur verið diplóma, grunnháskólapróf, meistarapróf, önnur prófgráða eða doktorspróf.
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** – 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 jafnan fastar, þ.e. ótímabundnar og geta ýmist verið 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, tækifæri fyrir starfsmenn til að hafa áhrif á laun sín og fyrir stofnanir til að halda í gott fólk. **Notkun tímabundinna þátta í launasetningu krefst þess að stjórnendur fái viðeigandi þjálfun í launastýringu, umbun og hvatningu, því þessir þættir eru að mörgu leyti vandmeðfarnir.**

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

1. **Frammistaða** – frammistaða umfram kröfur og/eða væntingar í starfi skv. skjalfestu og viðurkenndu frammistöðumati.
2. **Tímabundin aukin ábyrgð** – viðbótarverkefni eða ábyrgð umfram starfsskyldur.
3. **Innleiðing verkefna, þróun og nýsköpun** – breytingar, vísindastörf o.fl.
4. **Sérstakt álag og erfiðleikastig** – álag vegna breytinga, undirmönnunar, starfsmannaveltu o.fl.
5. **Vinnutímasveigjanleiki og liðlegheit** – óformleg bakvakt, hliðrun orlofa, liðlegheit.
6. **Öflun nýrra verkefna og hugmynda** – tekjuskapandi verkefni, sparnaðarleiðir.

Gott getur verið að skilgreina nokkurs konar „pott“ í launarammanum fyrir tímabundna þætti sem hugsaðir eru til að umbuna starfsfólki. Ef þetta er ekki gert eru meiri líkur en minni á því að ekkert verði úr tímabundinni umbun eða að umbun verði handahófskennd, þ.e. eingöngu veitt þegar afgangur er á fjárhagsáætlun. 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 má ekki falla í þá gryfju að telja það skyldu að úthluta því fjármagni sem til staðar er. Það er mikilvægt að stjórnendur geti rökstutt ákvarðanir um annars vegar greiðslur fyrir tímabundna þætti og hins vegar ef ekki er greitt 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 umframálag eða umframverkefni getur verið gagnlegt að hafa ákvæði í stofnanasamningi um að alltaf sé gert samkomulag um nýtingu þessara þátta, tímann sem verkefnið/álagið varir og hvernig greitt skuli fyrir. Ef þetta er gert þá tryggir það betur sameiginlegan skilning aðila, tryggir betri yfirsýn og gagnsæi. Í *viðauka 3* er hugmynd að skema 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 þættir 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 ekki 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 best geti á hann með tímanum eða eitthvað dottið út.

### 3.3.1 Frammistaða í starfi

**Góð frammistaða og afrakstur í starfi umfram kröfur og/eða væntingar, samkvæmt skjalfestu frammistöðumati sem er viðurkennt af starfsmönnum á vinnustaðnum og sem allir eru metnir og fá endurgjöf 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. 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, sem ekki hefur verið launað fyrir með öðrum hætti, er 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 telst það falla inn í grunnröðun starfs og ætti ekki að teljast til tímabundins þátta sem launað er fyrir.

- ❑ 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 sjálfbóðaliða.
- ❑ Tímabundið eða afmarkað hlutverk sem unnið er fyrir stjórnanda, t.d. að svara fyrir mál í fjölmíðlum, taka sæti í nefnd eða ráði fyrir hönd stofnunar.
- ❑ 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 áfangamálum 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 þetta fyrirfram en þó getur verið mögulegt að greiða fyrir svona árangur 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, s.s. 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 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, málafjöldi óvenjulega mikill, úrlausnarefni og viðfangsefnin 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 þjálf 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 og ástandið 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 er ætlast til að þessi þáttur né aðrir þættir sé notaður í stað greiddrar yfirvinnu, enda samið um hana í kjarasamningum. Hér skal því eingöngu horft til þátta sem yfirvinna og bakvaktir skv. kjarasamningum taka ekki til. Ekki er mælt með að nota þennan þátt til að umbuna fyrir mætingar sem slíkar, enda æskilegra að stýra viðveru starfsmanna og mætingum með viðverustefnu.



Dæmi um þetta gæti verið:

- ❑ Sólarhringsbakkvakt, 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 símaleiðis utan vinnutíma, t.d. ábyrgðarmenn húsa eða tölvukerfa.
- ❑ Starfsmaður sem er reiðubúinn að hliðra vinnutímafyrirkomulagi 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 liðleika 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 kosnaðar, 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 stofnunum, 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.

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

- Líklega er heppilegast almennt að notast við hækkun um launaflokka eða þrep ef verkefni eða 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.

Ef tilefni greiðslna er tímabundin er æskilegt að gert sé samkomulag fyrirfram sé því viðkomið um að:

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

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). Vegna þessa getur verið mikilvægt að gera samkomulag um tímabundna þætti sem greiða á fyrir þar sem fram kemur hvað og hvernig skuli greitt fyrir þau og í hve langan tíma. Þetta tryggir betur 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.

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 samningar 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.

#### 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 **fastur** (launaflokkar og jafnvel þrep) en einhver hluti breytilegur.
- **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. endurákvæða með reglulegu millibili, endursemja 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.

## 4 Breytileg laun og frammistöðutenging launa

### 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.

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 huglægari 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 leiti byggst á því sem hér ofar er skilgreint sem „input“ þáttum, þ.e. þáttum 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 árangur). 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? Og ef svo er hvernig myndast sá pottur?
- Á að setja þak á greiðslur?
- Hvernig á að standa að innleiðingu?

#### Helstu atriði úr kafla:

- Mikilvægt að búa til frammistöðumat fyrir hvern vinnustað og hafa um það samráð við starfsfólk.
- Mikilvægt að hafa allan vinnustaðinn með. Ekki ráðlegt að búa til frammistöðumat fyrir starfsmenn í einu stéttarfélagi en ekki öðru.
- Mikilvægt að vanda til verka – illa útfærð kerfi geta haft verulega neikvæð áhrif.
- Leggja áherslu á við starfsmenn að um þróunarverkefni er að ræða sem tekur tíma – verður ekki fullkomið í fyrstu umferð.
- Mjög mikilvægt að þjálfja stjórnendur og starfsfólk vel – rifja 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.
- Ráðleggjum ekki að launatengja frammistöðumat í fyrstu umferð sem því er beitt.

Frammistöðumat er hugtak sem almennt er notað um mat stjórnanda á einstaka starfsmanni. Frammistöðumat þarf þó 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 þeirra þörfum, hlutverki og menningu. Þá er mikilvægt að starfsmenn stofnunar samþykki kerfið, ella mun trauðla ríkja sátt um notkun þess við launasetningu.

#### 4.2.1 Hönnun og útfærsla

Þegar farið er af stað í innleiðingu frammistöðumats mæla ráðgjafar með því að horft sé til allrar stofnunarinnar óháð stéttarfélögum. Ekki er æskilegt að stéttarfélagasáttild ráði því hvort og hvernig frammistöðumat menn fá.

Fyrsta skrefið 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 skuli staðið að ferlinu. Sem

mest aðkoma stjórnenda og starfsmanna að ferlinu er afar mikilvæg og auðveldar innleiðingu til mikilla muna. Stofnanir eru mjög misvel í stakk búnað að innleiða slíkt kerfi og því getur tekið mislangan tíma að innleiða það. Innleiðingartíminn er tími sem mikilvægt er að hafa skilning á og þolinmæði fyrir.

Næsta skref er að skilgreina starfafjölskyldur innan stofnunar. Starfafjölskyldu 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 starfafjölskyldu geta verið starfsmenn úr fleiru en einu stéttarfélagi og fleiri en einu starfi (t.d. skv. ÍSAT 2008). Það er ekkert óalgengt að starfafjölskyldur séu 6-9 í einni stofnun, en stundum eru þær aðeins þrjár. Þetta er ekki heilög tala en forðast skal þó almennt að hafa starfafjölskyldur of margar. Flækjustig er oft versti óvinur frammistöðumatskerfa og árangurstengingar launa.

Ef starfafjölskyldur 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 starfafjölskyldur séu skilgreindar er sjálfsgagt að nýta það hér. Slíkur rauður þráður í gegnum mannauðsmálin ætti að vera til að auka gegnsæi, skýrleika og skilning á þeim væntingum sem gerðar eru til starfsmanna í tilteknu starfi.

Því næst er farið í að skilgreina hvað hver starfafjölskylda felur í sér og hvernig frammistaða í hverju starfi lítur út. 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 er síðan val hvernar stofnunar hvort tekið sé úrtak úr hverri starfafjölskyldu til að ræða hlutverkin eða hvort öllum sé leyft að koma að vinnunni með einum eða öðrum hætti.

Að greiningu 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 lítillega. 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 / 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. Helst nokkrum mánuðum áður en kerfinu verður beitt í fyrsta sinn. Þannig hafa starfsmenn tækifæri til að bæta frammistöðu sína áður en þeir verða metnir.

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.

#### 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 slík 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. 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 fjölmörg mál sem kalla á handleiðslu.

Ráðgjafar geta ekki mælt með því að launatengja frammistöðumat í fyrstu umferð sem því er beitt. Um leið og launatenging er sett á má búast við að umburðarlyndi starfsmanna fyrir því að um þróunarferli sé að ræða minnki. Ef launatenging er til staðar í fyrstu umferð og ekki tekst nógu vel upp er jafnframt líklegra að starfsfólk afgreiði kerfið sem ónýtt eða ómögulegt heldur en ef launatengingu er sleppt.

## **5 Yfirlit um viðauka**

1. Dæmi um nokkra persónubundna þætti og nokkra tímabundna þætti.
2. Yfirlitstafla um stofnanasamninga í gildi.
3. Dæmi um samkomulag vegna tímabundinna greiðslna.
4. Dæmi um framsetningu frammistöðumats.

## 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 óþarfi er að endurtaka í stofnanasamningum ákvæði sem þegar eru í kjarasamningum.

#### *1) Gildissvið*

Samningur þessi nær til starfsmanna xxx sem eiga aðild að Stéttarfélagum 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.

#### **Sérfræðingur 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 lágsta launaflokk sem starf raðast í eða launaflokkabil. Eftir því hvað samstarfsnefnd telur henta.

#### **Sérfræðingur 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 greiðsla vegna þeirra varir aldrei lengur en 6 mánuði án endurskoðunar. Alltaf er gert samkomulag um slíka þætti nema ef um frammistöðu er að ræða.



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 nýsköðun** – breytingar, vísindastarf ofl.
- c) **Öflun nýrra verkefna og hugmynda** – tekjuskapandi verkefni, sparnaðarleiðir ofl.

#### 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 útlísta 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 2

### Yfirlitstafla fyrir innihald stofnanasamninga

Stéttarfélag	Spönn launaflokka						Persónubundnir þættir			Tímabundnir þættir				
	Altaf* starfaðaskýtur	Almenntir sm.	Sérfræðingur 1	Sérfræðingur 2	Sérfr. 3/fagsljótt/veknaðsjótt	Vorkæfnasjótt	Sjóðmaður 1	Sjóðmaður 2	Vikubíamennin	Faggreynsla	Samtals	Frammiastaða	Tímab. Árag	Samtals

## Viðauki 3

### *Dæmi um samkomulag vegna greiðslna fyrir tímabundna þætti stofnanasamninga*

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. Getur líka komið á eftir næstu setningu. Til dæmis: „Jón Jónsson hefur í vegna aukins umfangs verkefna á sviði .... tekið á sig verulega aukna ábyrgð .....á tímabilinu ..... og mun halda því áfram a.m.k. ....“]

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 tilefni sé til áframhaldandi greiðslna [val hvort stofnun vil gefa færi á slíku eða tiltaka hámarks tíma/upphæð]. Um er að ræða þóknun að upphæð kr. X á mánuði [dæmi um greiðslumáta].

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 í frammistöðumati

Í öllum 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 miðlægana aðila sem fer yfir matið og sendir til baka ef matið er almennt of hátt eða lágt eða miðsækni of mikil.

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

### Dæmi 1 (fengið frá Vinnumálastofnun):

Category Rating:

Competency	Rating												
Tekur vel á móti þjónustugegum og veitir samræmda þjónustu til allra	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Klárar mál fljótt og kemur þeim í réttan farveg	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Leggur áherslu á þarfir og ánægju þjónustugega	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Leggur sig fram um að tileinka sér færni og upplýsingar sem gerir hann/hana betur í stakk búna/búinn til að veita góða þjónustu	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Sýnir frumkvæði í að bæta þjónustuna	<table border="1"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Comments													

### Dæmi 2 (módel með almennum lýsingum á þeim þáttum sem talið er að skipti máli í tilteknu starfi):

Part 2: PERFORMANCE FACTORS	1	2	3	4
<b>Accountability</b> (Demonstrates a high level of ownership/commitment to achieve results)				
<b>Integrity/Trustworthy</b> (Achieves a high level of trust in relationships. Adheres to the organization values and guidelines of conduct. Actions are consistent with words. Communicates high personal standards)				
<b>Decision Making/Judgment</b> (Assess the importance, urgency and risk associated with each situation and takes actions which are timely and in the best interests of the company)				
<b>Communication skills</b> (Effectively presents and receives information both orally and in writing)				

**Dæmi 3 (hér er gert ráð fyrir að matsmaður skrifi stuttan texta, jafnvel rökstuðning fyrir mati sínu og gefur svo einkunn á fyrirfram tilgreindum skala):**

**FLEXIBILITY/ADAPTABILITY** - Very easily will adjust to any changes to their normal routine, to include requests from customers, staff, or management.

**REMARKS:** \_\_\_\_\_

**RATING:** \_\_\_\_\_

**TIME MANAGEMENT** – They make effective use of their time. Plans work to meet deadlines.

**REMARKS:** \_\_\_\_\_

**RATING:** \_\_\_\_\_

**Dæmi 4. Hér er um ræða skilgreinda hæfnipætti sem er lýst með nokkrum dæmum um hegðun. Jafnframt er gert ráð fyrir athugasemdum eða rökstuðningi og gefið færi á að merkja hvort þörf sé á eftirfylgni:**

<p><b>5 ÁHUGI OG METNAÐUR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sýnir áhuga og metnað til að taka að sér krefjandi verkefni og leysa þau. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Sýnir gott jafnvægi milli afskasta og gæða vinnunnar. <span style="margin-left: 100px;">1</span> <span style="margin-left: 20px;">2</span> <span style="margin-left: 20px;">3</span></li> <li>• Tekur af skarið og hefur getu til þess að vinna sjálfstætt.</li> </ul>	<p>þörf á eftirfylgni? <input type="checkbox"/> Nei</p> <p>Athugasemdir/rökstuðningur við mat á frammistöðu:</p>
<p><b>3 VIÐHORF OG VIÐMÓT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Á góð og uppbyggileg samskipti við samstarfsmenn. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>• Hefur jákvætt viðhorf til vinnustaðar og fyrirtækis. <span style="margin-left: 100px;">1</span> <span style="margin-left: 20px;">2</span> <span style="margin-left: 20px;">3</span></li> <li>• Tekur vel á móti breytingum og endurskoðar eigið verklag þegar við á.</li> </ul>	<p>þörf á eftirfylgni? <input type="checkbox"/> Nei</p> <p>Athugasemdir/rökstuðningur við mat á frammistöðu:</p>