

+Plusløn

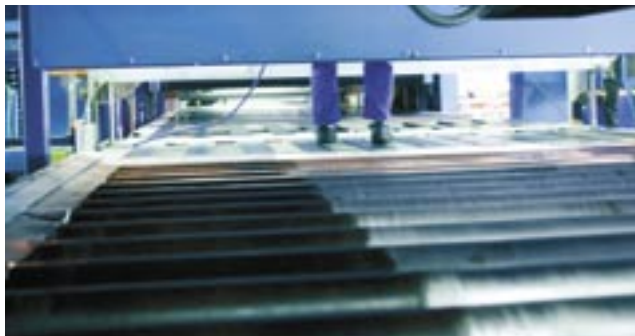
Saint- Gobain Isover

Kvalifikationsløn
for timelønnede



Saint-Gobain Isover

Kvalifikationsløn for timelønnede



NOVEMBER 2004

Denne pjece er baseret på et projekt, som er gennemført af Dans Industri og CO-industri og finansieret af Industriens Uddannelsesfond. Konsulenterne i projektet var Jens Kristian Jørgensen fra DI og Claus Krogh Hansen fra CO-industri.

© Udgivet af CO-industri og Dansk Industri

Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri

Jens Kristian Jørgensen, DI

Sten Nicolaisen, DI

Foto: Nils Lund Pedersen, Nils Rosenvold s. 8 n.

Tryk: Salogruppen

ISBN: 87-7353-533-8

CO Meddelelse nr. 2004/095d

4000.11.04

Indhold



Forord

side 5



Lønssystemerne hos Isover

Saint-Gobain Isover

side 7

Lønssystemerne før projektet

side 7

Det nye kvalifikationslønsystem

side 8

side 9



Lønssystemprocessen hos Isover

Den ideelle lønsystemproces

side 11

Afklaringsfasen

side 11

Konstruktionsfasen

side 14

Implementeringsfasen

side 16

side 20



Bilag 1

Vurderingsskema

side 22

Bilag 2

Vejledning til kvalifikationslønsystem

side 25



TOYOTA

MULTIPACK

Forord

DI og CO-industri har i samarbejde med tre virksomheder – Energi Randers, Saint-Gobain Isover a/s og Nassau Door A/S – gennemført et projekt med det formål at finde den "ideelle" måde at udvikle et lønsystem på.

"Den ideelle lønsystemproces" er hele vejen fra start til slut et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Derfor ser DI og CO-industri det også som en fælles opgave at støtte op omkring lønsystemarbejdet på virksomhederne.

Projektet har resulteret i fire pjecer. Én pjece beskriver den ideelle lønsystemproces og drøfter de forhold, der er kritiske for en succesfuld udvikling og implementering af et nyt lønsystem. De tre øvrige pjecer fortæller om lønsystemprocesserne hos henholdsvis Energi Randers, Isover og Nassau Door.

Denne pjece beskriver Isovers nye kvalifikationslønsystem for time-lønnede og fortæller, hvordan Isover gennemgik den ideelle lønsystemproces.

Pjecerne henvender sig især til virksomhedens ledelse, ledende medarbejdere og tillidsrepræsentanter. Har virksomheden nedsat et lønsystemudvalg, som skal udvikle et lønsystem, er pjecen en god ballast for udvalgets arbejde.

Pjecerne bygger videre på "Plusløn" – organisationernes metodevejledninger til lønsystemer for timelønnede og funktionærer.

DI og CO-industri opfordrer virksomhederne og medarbejderne til at lade sig inspirere af erfaringerne i dette projekt, samt til at kontakte organisationerne, hvis der ønskes hjælp til at blive guidet igennem den ideelle lønsystemproces.

Hans Skov Christensen
Adm. direktør
Dansk Industri

Thorkild E. Jensen
Formand
CO-industri



Lønssystemerne hos Isover

Saint-Gobain Isover

Saint-Gobain Isover a/s er en ny ting i danskernes bevidsthed. (Saint-Gobain Isover a/s skrives i denne pjece som "Isover".) Men Glasuld a/s – som de fleste kender til – har faktisk i flere år allerede heddet Isover Glasuld a/s. Isover er en division af den franske byggekonzern Saint-Gobain Group, som er verdens største mineraluldsproducent. Historien i Danmark strækker sig tilbage til 1935, da produktionen startede op i Kastrup på Danmarks første mineraluldsfabrik.

Fabrikken i Vamdrup blev bygget i 1982 og beskæftiger i dag ca. 210 medarbejdere. I 2003 producerede fabrikken 40.000 tons isoleringsmateriale, hvilket svarer til ca. 55 vogntog pr. dag. Det gav en omsætning på 342 mio. kr.

Fabrikken i Vamdrup har fået stor betydning for Saint-Gobain koncernen på verdensplan. Ikke kun på grund af den store produktivitet, men især fordi den har vist helt nye veje for produktion med respekt for miljøet. Isover er i dag en af de mest miljøforsvarlige producenter af mineraluld i verden.

Ebbe Hansen, tillidsrepræsentant, medlem af lønssystemudvalget



Lønsystemerne før projektet

Isovers primære mål med at deltage i projektet var at udvikle et nyt kvalifikationslønsystem med fokus på adfærd for virksomhedens ca. 115 timelønnede medarbejdere.

Isover havde allerede inden projektet erfaringer med brug af lønsystemer. Lønnen var bygget op af:

- > Ens grundløn for alle
- > Anciennitetstillæg efter 6, 12 og 24 måneders ansættelse
- > Tillæg for forskellige operatørfunktioner samt for at være faglært eller tillært procesoperatør
- > Ca. 10 forskellige midlertidige tillæg for nogle særlige og sjældne opgaver
- > En variabel bonus på basis af fabrikkens produktivitet/effektivitet samt efter den enkelte medarbejders valg enten antallet af arbejdsulykker i hele virksomheden eller ens eget sygefravær

Ledelsen og medarbejderne er overordnet set tilfredse med den måde disse lønelementer fungerer på. Elementerne belønner medarbejderne for deres erfaring og faglige kvalifikationer og giver desuden motivation til høj produktivitet.

Men der mangler noget. Der er ingen mulighed for at belønne de medarbejdere, der gennem deres personlige egenskaber og adfærd er med til at få dagligdagen til at fungere.



**Finn Storm, Produktionsleder,
medlem af lønsystemudvalget**



**Hans Orehøj, produktionschef,
medlem af lønsystemudvalget**

”Den gamle bonusordning gav store udsving, og en del medarbejdere havde i deres daglige arbejde ikke indflydelse på bonussen. Derfor ønskede medarbejderne et nyt lønsystem. Fra ledelsens side ønskede vi et system baseret på de værdier og adfærdsmæssige forhold, som vi finder vigtige. Samtidig er formålet at differentiere lønnen for at motivere den enkelte til forbedringer på disse områder. Derfor blev vi enige om at bruge halvdelen af den gamle bonus til at finansiere et nyt kvalifikationslønsystem.”

Hans Orehøj,
produktionschef

Det nye kvalifikationslønsystem

I det nye kvalifikationslønsystem skal medarbejdernes nærmeste leder en gang om året vurdere medarbejderen efter følgende faktorer:

- > Samarbejde
- > Fleksibilitet
- > Engagement
- > Housekeeping
- > Overblik over eget jobområde

Bilag 1 viser vurderingsskemaet, hvor det også fremgår, hvordan de fem faktorer er defineret og vægtet. Bilag 1 giver endvidere et eksempel på, hvordan den samlede pointsum for en medarbejder beregnes. Endelig gengiver bilag 2 den vejledning til løn-

systemet, som lønsystemudvalget har udarbejdet til medarbejderne. Her fremgår det bl.a., hvordan vurderingerne gennemføres.

Såvel ledelsen som medarbejderne er meget tilfredse med det nye lønsystem.

”Os der har deltaget i lønudvalget føler noget for vores nye kvalifikationslønsystem – og det gælder begge parter. Lønsystemet er nu et af mine hjertebørn.

Det nye lønsystem er blevet modtaget positivt af medarbejderne, og her har tillidsrepræsentanterne i lønudvalget spillet en stor rolle. Kollegerne ved, at de ikke er til at løbe om hjørner med, og at de står inde for systemet.”

Hans Orehøj,
produktionschef

”Jo mere jeg tænker over det, jo bedre synes jeg systemet er. Systemet kan være med til, at vi letter hverdagen for hinanden, og jeg tror på, at vi medarbejdere kan få noget ud af systemet. Hvis jeg havde kunnet bestemme selv, ville vægten af faktorerne nok have været lidt anderledes, men det er jo et forhandlingsresultat, og jeg er meget tilfreds med resultatet.

At der kun er såkaldte ”bløde” faktorer behøver ikke at være et problem – nærmest tværtimod. Når vi lever op til lønsystemet, letter vi hinandens hverdag, og det bliver dejligere at være her.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant



Lønssystemprocessen hos Isover

Den ideelle lønssystemproces

DI og CO-industri anbefaler i "Plusløn", at virksomheden udvikler et lønssystem gennem tre faser – en afklaringsfase, en konstruktionsfase og en implementeringsfase. Følger virksomheden faserne i den nævnte rækkefølge, sikrer den sammenhæng og overskuelighed i processen.

En succesfuld indførelse af et nyt lønssystem afhænger ikke blot af et teknisk set godt lønssystem.

Det har ofte vist sig, at manglende eller uheldig information har skabt en unødvendig uvilje imod et ellers godt lønssystem, eller at lønssystemet er faldet helt til jorden.

Det er også vigtigt, at de mennesker, der skal føre systemet ud i livet, har den

nødvendige baggrund for at kunne være gode ambassadører for det nye lønssystem. Samt for at kunne håndtere den ledelsesmæssige udfordring, som et nyt lønssystem vil være.

Den ideelle lønssystemproces er derfor baseret på tre parallelle forløb, som alle strækker sig igennem forløbets tre faser. De tre parallelle forløb er:

1. Lønssystemprocessen
2. Informationsplan
3. Uddannelse af ledere og ildsjæle

Tabellen viser, hvordan den ideelle lønssystemproces blev gennemført hos Isover.



Isover – Den ideelle lønssystemproces

Lønssystemprocessen	Informationsplan	Uddannelse af ledere og ildsjæle
Afklaringsfasen Opstartsmøde, februar 2003: > Nedsat lønssystemudvalg > Fastlagt møderække Lønpolitikmøde, februar 2003: > Nedsat 30-40 nøgleord på baggrund af virksomhedens værdigrundlag	Medarbejdere orienteret om, at proces sat i gang	Fabrikschef, lønssystemudvalg, produktionsledere samt tillidsrepræsentanter deltog i opstartsmøde
Konstruktionsfasen "Plusløn", DI/CO-seminar, marts 2003 > DI/CO gennemgik Plusløn > Udarbejdet første udkast til kvalifikationsfaktorer på baggrund af de 30-40 nøgleord Syv møder i lønudvalget, marts-juni 2003 > Færdiggjort lønssystemet > Udformet skabelon til lokalaftale > Udarbejdet præsentationsmateriale > Prøvevurderet 16 medarbejdere	Løbende info om processen	"Barrierer i lønssystemprocessen", seminar, august 2003. Deltagere: Lønssystemudvalg, produktionsledere, tillidsrepræsentanter
Implementeringsfasen Underskrevet lokalaftale, oktober 2003 Første vurdering, oktober 2003 Udbetaling af kvalifikationstillæg, december 2003	Mundtlig og skriftlig vejledning om lønssystemet, september 2003 Samtale med hver enkelt medarbejder	Internt seminar om selve lønssystemet, august 2003 Deltagere: Lønssystemudvalg, produktionsledere, tillidsrepræsentanter "Kvalifikationssamtalen", seminar, september 2003 Deltagere: Lønssystemudvalg, produktionsledere, tillidsrepræsentanter





Nedenfor beskrives, hvordan Isover nåede frem til sit nye lønsystem gennem den ideelle lønsystemproces.

”Projektet har fuldt levet op til vores forventninger. Det har krævet mange arbejdstimer, men jeg kan ikke pege på, at noget har været overflødigt. Heller ikke at noget har manglet. Tidsplanen holdt ikke, men processen har været meget meget vigtig. De lange seje drøftelser i lønudvalget har været nødvendige også for vores efterfølgende argumentation overfor medarbejderne. Som relativt ny i cheffollen, har processen lært mig en del omkring samarbejde.”

**Produktionschef Hans Orehøjs
vurdering af projektet i sin helhed**

Igennem hele processen informerede lønsystemudvalget medarbejderne i virksomheden via intranettet. Men kun om processen – ikke om indholdet af systemet.

”Vores stramme styring af informationen gjorde, at der var meget få rygter i omløb. De få der var, kunne let affejes, da lønsystemudvalget ikke meldte noget ud om indholdet af lønsystemet undervejs.”

**Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant**

Afklaringsfasen

Opstartsmødet hos Isover blev afholdt i starten af februar 2003. På mødet blev lønsystemudvalget nedsat med følgende deltagere:

- > Produktionschef Hans Orehøj, formand for lønsystemudvalget
- > Produktionsleder Finn Storm
- > HR-koordinator Hanne Serritslev
- > Tillidsrepræsentant Ebbe Hansen
- > Tillidsrepræsentant Brian T. Kristensen
- > Tillidsrepræsentant Karl Åge Christiansen.

På mødet deltog foruden lønsystemudvalget også fabrikschef Jesper Knudsen, som har det overordnede ansvar for lønsystemerne i produktionen, samt de produktionsledere og tillidsrepræsentanter, der ikke var med i lønsystemudvalget.

”Det var rigtigt godt, at vi fra start fastlagde en møderække med faste mødetidspunkter – og at vi holdt fast i møderne. Fra medarbejderside fandt vi ret nemt ud af, hvem der skulle være med i lønsystemudvalget.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

Efter mødet blev medarbejderne orienteret om, at lønsystemprocessen var sat i gang.

”Jeg tror, at mange fandt det beroligende, at CO og DI skulle deltage i udviklingen af systemet, men det var nok endnu vigtigere, at det var en respekteret leder, der skulle stå i spidsen for projektet.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

Senere i februar måned blev lønpolitikmødet afholdt. På mødet fremlagde Hans Orehøj virksomhedens mission, vision, interne og eksterne værdier, arbejdsmiljøpolitik, personalepolitik og forretningsmæssige strategi, jf. boks 1.

Udvalget drøftede hvad dette ”samlede værdigrundlag” betyder for medarbejderne i hverdagen og endte op med at have skrevet 30-40 ord op på en ”flip-over”.

Boks 1

Isovers Mission

At tilbyde den til enhver tid bedst egnede isoleringsløsning til alle kundebehov indenfor energibesparelse, beskyttelse og komfort.

Isovers Vision

At opnå status som den ledende isoleringsvirksomhed i Danmark og som en enestående virksomhed at arbejde og handle med.

Isovers interne værdier

Engagement, målrettethed, frihed, vækst, loyalitet, samarbejde

Isovers eksterne værdier

Lederskab, miljø, effektivitet, dialog, problemløsning, mennesker

”Drøftelserne på lønpolitikmødet var meget gode, og medarbejderne har nu selv været med til at finde de værdier frem, som lønsystemet bygger på.”

Hans Orehøj,
produktionschef

Konstruktionsfasen

I starten af marts deltog Isovers lønsystemudvalg sammen med lønsystemudvalget hos Energi Randers i et to dages seminar. På seminaret fortalte konsulenter fra DI og CO-industri om mulighederne i Plusløn.

Men lønsystemudvalget fik også tid til at arbejde videre med sit eget nye lønsy-

stem. Arbejdet tog udgangspunkt i den liste af ord, som blev udarbejdet på lønpolitikmødet. Nogle af ordene passede bedst ind i et resultatlønsystem, mens andre slet ikke egnede sig til at blive brugt i lønsammenhæng.

Resten af ordene var nogle, der måske kunne bruges i kvalifikationslønsystemet. Der var imidlertid stadig 30 forskellige ord tilbage, hvilket er alt for mange faktorer til et lønsystem. Lønsystemudvalget gik derfor i gang med at samle ordene i fem kategorier. Mange af ordene dækker i virkeligheden lidt over det samme, så det var slet ikke umuligt. Resultatet ses her:



Samarbejde	Fleksibilitet	Housekeeping Defineret	Faglig dygtighed	Engagement
Stole på hinanden	Fleksibilitet	Sikker adfærd	Faglig dygtighed	Initiativ
Tillid	Forandringsevne	Orden og omhu	Kvalitet	Arbejdsglæde
Loyalitet	Personlig udvikling	Miljøbevidst	Prioritere rigtigt	Konstruktiv – kritisk
Åbenhed og omsorg	Vækst – bundlinie	Ansvarsbevidst	Overblik	Engagement
Samarbejde	Vokse med opgaven	Udnyttelse af materialer	Helhedsforståelse	Søge løsninger
Respekt		Omkostningsbevidst	Procesoptimering	
Teamwork – holdsamarbejde				
Oplæring				

På baggrund af kategoriseringen udarbejdede udvalget på seminaret en definition og vægtning af de fem hovedkategorier samt en fem-trins vurderingsskala. Alt i meget foreløbige udgaver, men sammenligner man med det endelige lønsystem, er det ikke en overdrivelse, at Isovers lønsystemudvalg på seminaret fik fastlagt skabelonen for det nye lønsystem.

”Metoden med at tage udgangspunkt i de 30-40 ord var rigtig god. Vi nåede meget langt på seminaret og fik faktisk fastlagt de hovedfaktorer, som indgår i det endelige kvalifikationslønsystem. Vi fik meget ud af at være sammen i så lang tid i lønudvalget.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

I løbet af de næste 3½ måned frem til slutningen af juni mødtes lønsystemudvalget i alt syv gange, men så var arbejdet også stort set færdigt. På de første tre møder efter to-dags seminaret arbejdede udvalget videre med beskrivelsen af kvalifikationsfaktorerne. På de efterfølgende tre møder var opgaven bl.a. at fastlægge rammerne for, hvordan vurderingerne skal foregå, at udarbejde skabelonen til lokalaftalen samt at udarbejde et præsentationsmateriale.

Der er enighed om, at samarbejdet i udvalget har fungeret rigtig godt.



”Jeg synes, at vi i lønudvalget har udarbejdet lønsystemet på lige fod. Et par af ledelsens repræsentanter i udvalget er relativt nye i gamet, men det har fungeret fint. Jeg synes ikke, at konsulenterne har styret processen – de har mere givet sparring og rådgivning. Det har været godt, for det har været vigtigt for mig, at vi har arbejdet hen i mod et system, som jeg kan stå inde for. Det har været meget godt at have andre øjne på lønsystemet undervejs i arbejdet, da der kan være en risiko for, at vi selv en gang imellem kommer til at se på det med skyklapper.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

”Det virkede godt, at vi havde fastlagt en møderække på forhånd, og at vi holdt fast i møderne. Det mest tunge arbejde var at definere kvalifikationsfaktorerne.

Jeg oplever, at begge parter i lønudvalget har virket på lige fod. Tillidsrepræsentanterne har været gode til at sige ”det gør vi”, så arbejdet er skredet frem.

Uden konsulenterne havde vi nok siddet i lønudvalget endnu. Konsulenterne fungerede godt i lønudvalget. De var både gode til at guide og til at få udvalget til at mødes, når der var behov for det, og til at være djævlens advokat, når der var behov for det.”

Hans Orehøj,
produktionschef

Lønsystemudvalget besluttede også at foretage en prøvevurdering af i alt 16 medarbejdere – 4 i hver af 4 forskellige afdelinger.

Ifølge produktionschef Hans Orehøj var det en rigtig god idé:

”Det allerbedste vi har gjort i hele processen var derfor at gennemføre en række prøvevurderinger, da de viste, at det godt kan lade sig gøre. Prøvevurderingerne var endvidere med til at træne lederne, og endelig gav de anledning til et par småjusteringer af lønsystemet.”

Tillidsrepræsentant Ebbe Hansen er helt enig:

”Min egen største bekymring var, om lederne var i stand til at vurdere medarbejderne på en ordentlig måde. Da vi gennemførte prøvevurderingerne sidst i processen, viste det sig heldigvis, at det kunne de godt.”

Inden lønsystemudvalget helt havde afsluttet sit arbejde, blev afholdt et ét-dags seminar hos Isover om barrierer i lønsystemprocessen. På seminaret drøftede deltagerne de væsentligste barrierer i virksomheden mod det nye lønsystem. Deltagerne var foruden lønsystemudvalget alle virksomhedens produktionsledere og tillidsrepræsentanter, så kurset var også en god lejlighed til at ajourføre disse nøglepersoner på processen.



Implementeringsfasen

Implementeringen af det nye – og færdige – kvalifikationslønsystem påbegyndte efter sommerferien.

Isover startede med selv at afholde et internt seminar i selve lønsystemet, så de ledere, der skal bruge systemet, fik teknikken helt ind under huden, og så der blev fuldstændig overensstemmelse i tolkningen og brugen af faktorerne.

I starten af september blev hos Isover afholdt et kursus i kvalifikationssamtalen. Deltagerne på kurset var fire ledere, der alle skal vurdere deres medarbejdere efter

det nye system, tre tillidsrepræsentanter samt produktionschef Hans Orehøj.

Kernen i kurset er, at deltagerne hver især træner i at gennemføre en kvalifikationssamtale på baggrund af vurderingsskemaet i det nye lønsystem. En af kollegerne spiller rollen som den medarbejder, der er vurderet. Hos Isover blev dette gjort meget realistisk, idet rollespillet tog udgangspunkt i en af virksomhedens rigtige medarbejdere.

Lønsystemet var nu helt klart til at blive taget i brug. Lønssystemudvalget afholdt informationsmøder for alle medarbejdere,

hvor man kunne få svar på alt om systemet fra såvel medarbejder- som ledelsesrepræsentanter i udvalget.

”Da vi var færdige med systemet, fortalte vi om det på en række holdvise informationsmøder. Vi var tre fra lønudvalget, der deltog i møderne. Jeg tror det var vigtigt, at vi var velforberedte og kunne svare på alle spørgsmål.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

Frem til udgangen af oktober blev de endelige vurderinger og samtaler gennemført for alle medarbejdere, og kvalifikationstillæggene blev herefter beregnet og udbetalt.

”Medarbejderne vurderer sig selv inden samtalen, og der har generelt været enighed leder og medarbejder imellem. Jeg havde faktisk en kollega, som blev virkeligt glad for vurderingen, fordi hun oplevede, at hendes chef vidste, hvad hun lavede, og hvad hun stod for. Omvendt har vi dog også enkelte medarbejdere, som har været utilfredse med deres vurdering.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

Ingen medarbejdere gik ned i personlig løn ved overgangen til det nye lønsystem. Men nogle kunne dog komme til at stå stille i en periode. Konkret mistede alle godt 5 kr. pr. time fra den gamle bonus, samtidig med at nogle medarbejdere fik et nyt kvalifikationstillæg på mere end 5 kr. pr. time. De medarbejdere, der opnåede et kvalifikationstillæg på under de 5 kr. pr. time, fik tildelt et overgangstillæg, der sikrer, at der ikke bliver tale om en lønnedgang. Overgangstillægget kan så reduceres eller fjernes, når summen af grundlønnen og kvalifikationstillægget overstiger udgangspunktet.

”Alle var klar over, at ingen ville falde i løn, så det var på plads. Der var tilfredshed med at bruge halvdelen af den gamle bonus på et nyt kvalifikationslønsystem.”

Ebbe Hansen,
tillidsrepræsentant

Isover står i dag ikke alene med et lønsystem, som både ledelse og medarbejdere er tilfredse med, men også med en positiv oplevelse af processen og den erfaring, at de kan opnå gode resultater gennem samarbejde.

Bilag I
vurderingsskema

(BILAG A)

Saint-Gobain ISOVER
Kvalifikationsløn

Dette skema gælder for:	
Arbejdsleder:	

	Vægtning %	Gennemsnit underpunkter	Vægtning x Gennemsnit	Korrektions-faktor	Korrigeret Pointantal
Samarbejde	15	0,00	0	0,8	0
Samarbejde generelt					
Formår at samarbejde med kolleger på alle niveauer, både internt og eksternt, i forhold til eget jobområde.		0			
Tillid og respekt					
Udviser forståelse og respekt for andres arbejdsfunktioner. Bidrager til at skabe åbenhed, loyalitet og tolerance. Prioriterer fællesskabets mål mindst på højde med egne mål.		0			
Informationsgrad					
Uddeler gerne viden og erfaring til andre bl.a. gennem oplæring, overlevering ved vagtskifte, småfiduser/forbedringsforslag, relevant information til andre afdelinger o.l.		0			

	Vægtning %	Gennemsnit underpunkter	Vægtning x Gennemsnit	Korrektions-faktor	Korrigeret Pointantal
Flexibilitet	20	3,50	70	1	70
Jobflexibilitet					
Har evne og vilje til at bestride flere jobfunktioner. Har vilje til og fortsat formår at bestride flere jobfunktioner.		4			
Personlig fleksibilitet					
Søger vækst og personlig udvikling inden for eget arbejdsområde. Søger viden inden for eget og andre arbejdsområder. Udviser vilje til og formår at tilpasse sig løbende forandringer.		3			

	Vægtning %	Gennemsnit underpunkter	Vægtning x Gennemsnit	Korrektions-faktor	Korrigeret Pointantal
Engagement	20	3,50	70	1	70
Initiativ					
Udviser initiativ og fungerer som igangsætter i konkrete situationer. Søger løsninger på opståede problemer.		4			
Ansvarlighed					
Tager ansvar og løser givne opgaver på ansvarlig vis.		3			

	Vægtning %	Gennemsnit underpunkter	Vægtning x Gennemsnit	Korrektions-faktor	Korrigeret Pointantal
Housekeeping	30	2,67	80	1	80
Sikker adfærd					
Overholder sikkerhedsmæssige forskrifter. Bidrager til et godt og sikkert arbejdsmiljø.		3			
Orden og omhu					
Bidrager til og udvisning af ansvarlighed, ryddelighed og husførelse.		2			
Miljø- og ressourcebevidsthed					
Bidrager til og udviser miljø- og energibevidst adfærd - incl. affaldshåndtering. Formår at udnytte materialer og udstyr optimalt.		3			

	Vægtning %	Gennemsnit underpunkter	Vægtning x Gennemsnit	Korrektions-faktor	Korrigeret Pointantal
Overblik over eget jobområde	15	2,00	30	0,9	27
Prioritering					
Formår at træffe de rigtige beslutninger - især når det brænder på. Formår at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige. Formår at planlægge og organisere arbejdsopgaverne.		2			
Kvalitet					
Bidrager med optimering og styring af kvaliteten i bred forstand i den pågældende jobfunktion, bl.a. med hensyn til produkter, materiel og arbejdsdets udførelse.		2			

Total 247

/ - 20

Medarbejder

Leder

Kommentarer til vurderinger
Ved vurderinger på 1 eller 2 skal der påføres en kommentar.
Ved vurderinger på 3, 4 eller 5 bør der påføres en kommentar.

Samarbejde	Kommentarer
Samarbejde generelt Formår at samarbejde med kolleger på alle niveauer, både internt og eksternt, i forhold til eget jobområde.	
Tillid og respekt Udviser forståelse og respekt for andres arbejdsfunktioner. Bidrager til at skabe åbenhed, loyalitet og tolerance. Prioriterer fællesskabets mål mindst på højde med egne mål.	
Informationsgrad Uddeler gerne viden og erfaring til andre bl.a. gennem oplæring, overlevering ved vagtskifte, småfiduser/forbedringsforslag, relevant information til andre afdelinger o.l.	

Fleksibilitet	Kommentarer
Jobfleksibilitet Har evne og vilje til at bestride flere jobfunktioner. Har vilje til og fortsat formår at bestride flere jobfunktioner.	
Personlig fleksibilitet Søger vækst og personlig udvikling inden for eget arbejdsområde. Søger viden inden for eget og andre arbejdsområder. Udviser vilje til og formår at tilpasse sig løbende forandringer.	

Engagement	Kommentarer
Initiativ Udviser initiativ og fungerer som igangsætter i konkrete situationer. Søger løsninger på opståede problemer.	
Ansvarlighed Tager ansvar og løser givne opgaver på ansvarlig vis.	

Housekeeping	Kommentarer
Sikker adfærd Overholder sikkerhedsmæssige forskrifter. Bidrager til et godt og sikkert arbejdsmiljø.	
Orden og omhu Bidrager til og udvisning af ansvarlighed, ryddelighed og husførelse.	
Miljø- og ressourcebevidsthed Bidrager til og udviser af miljø- og energibevidst adfærd - incl. affaldshåndtering. Formår at udnytte materialer og udstyr optimalt.	

Overblik over eget jobområde	Kommentarer
Prioritering Formår at træffe de rigtige beslutninger - især når det brænder på. Formår at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige. Formår at planlægge og organisere arbejdsopgaverne.	
Kvalitet Bidrager med optimering og styring af kvaliteten i bred forstand i den pågældende jobfunktion, bl.a. med hensyn til produkter, materiel og arbejdets udførelse.	

/ - 20

Medarbejder Leder



Bilag 2

Vejledning til kvalifikationslønsystem

Indledning

Denne vejledning gælder for kvalifikationslønsystem hos Saint-Gobain Isover a/s udarbejdet i 2003.

Vi vil med denne vejledning forsøge at give dig svar på de forskellige spørgsmål, du måtte have omkring lønsystemet og de praktiske forhold omkring det.

Har du spørgsmål, der ikke kan besvares med vejledningen, er du velkommen til at henvende dig til din P-leder eller tillidsrepræsentant.

Lønsystemgruppen

Det er lønsystemgruppen, der i samarbejde med lønkonsulenter fra Dansk Industri og CO Industri har udarbejdet lønsystemet, og det er lønsystemgruppen, der har ansvaret for at vedligeholde det.

Lønsystemgruppen består af

- > Tillidsrepræsentant Ebbe Hansen
- > Tillidsrepræsentant Brian T. Kristensen
- > Tillidsrepræsentant Karl Åge Christiansen.
- > Produktionschef Hans Orehøj
- > Produktionsleder Finn Storm
- > HR-koordinator Hanne Serritslev

Baggrund

Baggrunden for udarbejdelsen af dette kvalifikationslønsystem findes i lokalaftale omkring bonuspart 3.

Parterne har i denne lokalaftale forpligtet hinanden til i samarbejde at "udarbejde et kvalifikationslønsystem med henblik på motiverende løndifferentiering via individuel kvalifikationsvurdering".

Intentionen er at udvikle et kvalifikationslønsystem, der baseres på de værdier og den adfærd, virksomheden finder vigtige. Samtidig er formålet at differentiere lønnen for at motivere den enkelte til forbedringer på disse områder.

Hvem er omfattet af kvalifikationslønsystemet

Alle timelønnede medarbejdere der er ansat i Produktion On-line og Produktion Off-line (herunder lager), er omfattet af dette kvalifikationslønsystem.

Hvordan ser Isovers samlede lønsystem ud?

Medarbejderens løn består på nuværende tidspunkt af:

- > Timeløn
- > Anciennitetstillæg
- > Operatørtillæg
- > Diverse genetillæg
- > Faglært tillæg
- > Overenskomstmæssige tillæg
- > Bonus
- > **Kvalifikationstillæg**

Denne vejledning omhandler det sidste punkt: kvalifikationstillæg.

FREM GANGSMÅDE

Kvalifikationslønsystemet er baseret på en vurdering af hver enkelt medarbejder på nogle udvalgte områder/faktorer.

Efter gennemført vurdering fastsættes en del af medarbejderens løn på baggrund af denne vurdering; kvalifikationslønsdelen.

TIDSPUNKT FOR VURDERING

Vurderingen vil blive præsenteret én gang årligt af den nærmeste P-leder i forlængelse af den årlige PU-samtale.

Medarbejderen kan inden mødet bede sin tillidsrepræsentant om at deltage i mødet, hvis medarbejderen ønsker dette.

VURDERINGSSKEMAET

Alle medarbejdere bliver vurderet på et skema, hvor både faktorer og underpunkter er opstillet.

Lønsystemgruppen har forsøgt at gøre vurderingsskemaet så nemt at bruge som muligt og samtidig have al information samlet på en side.

På vurderingsskemaet ses de 5 hovedfaktorer, samt underpunkterne. Du kan også se en kort forklaring til hvert underpunkt. Læs mere om dette i afsnittet "vurderingsfaktorer" i denne vejledning.

HVORDAN FOREGÅR VURDERINGEN?

Lederen og medarbejderen udfylder på forhånd hver et vurderingsskema.

Lederen gennemgår det med medarbejderen i forbindelse med afholdelse af PU-samtale. Her begrundes lederen sin vurdering, og medarbejderen har mulighed for at stille spørgsmål til vurderingen.

Medarbejder og leder snakker om baggrunden for vurderingen og om der evt. er områder, som medarbejderen bør forbedre sig på.

Det er alene lederens vurdering, der danner grundlag for lønudbetalingen.

VURDERINGSFAKTORER

Kvalifikationslønsystemet bygger på 5 hovedfaktorer, som er uddybet med 2-3 underpunkter.

Samarbejde

SAMARBEJDE GENERELT:

- > Formår at samarbejde med kolleger på alle niveauer, både internt og eksternt i forhold til eget jobområde.

TILLID OG RESPEKT:

- > Udviser forståelse og respekt for andres arbejdsfunktioner
- > Bidrager til at skabe åbenhed, loyalitet og tolerance
- > Prioriterer fællesskabets mål mindst på højde med egne mål

INFORMATIONSGRAD

- > Uddeler gerne relevant viden og erfaring til andre bl.a. gennem oplæring, overlevering ved vagtskifte, småfiduser/ forbedringsforslag, relevant information til andre afdelinger o.l.

Fleksibilitet

JOB-FLEKSIBILITET

- > Evne og vilje til at bestride flere jobfunktioner
- > Har vilje til og fortsat formår at bestride flere jobfunktioner

PERSONLIG FLEKSIBILITET

- > Søger vækst og personlig udvikling inden for eget arbejdsområde
- > Søger viden inden for eget og andre arbejdsområder
- > Udviser vilje til og formår at tilpasse sig løbende forandringer

Engagement

INITIATIV

- > Udviser initiativ og fungerer som igangsætter i konkrete situationer
- > Søger løsninger på opståede problemer

ANSVARLIGHED

- > Tager ansvar og løser givne opgaver på ansvarlig vis

Housekeeping

SIKKER ADFÆRD

- > Overholder sikkerhedsmæssige foreskrifter
- > Bidrager til et godt og sikkert arbejdsmiljø

ORDEN OG OMHU

- > Bidrager til og udviser ansvarlighed, ryddelighed og husførelse

MILJØ- OG RESSOURCEBEVIDSTHED

- > Bidrager til og udviser miljø- og energibevidst adfærd – herunder affaldshåndtering
- > Formår at udnytte materialer og udstyr optimalt

Overblik over eget jobområde:

PRIORITERING

- > Formår at træffe de rigtige beslutninger – især når det brænder på
- > Formår at skelne det væsentlige fra det uvæsentlige
- > Formår at planlægge og organisere arbejdsopgaverne

KVALITET

- > Bidrage med optimering og styring af kvaliteten i bred forstand i den pågældende jobfunktion bl.a. med hensyn til produkter, materiel og arbejdets udførelse.

VEDR. PUNKTET ”JOBFLEKSIBILITET”

Liste over jobs der indgår i vurderingen under punktet ”jobfleksibilitet” findes i bilag til lokalaftalen der omhandler dette lønsystem. Der kan du også se de heraf afledte points.

VÆGTNING AF FAKTORER

De fem hovedfaktorer vægtes på følgende måde:

Samarbejde	15%
Fleksibilitet	20%
Engagement	20%
Housekeeping	30%
Overblik over eget jobområde	15%

BESKRIVELSE AF POINT OG BEREKNING

På hvert underpunkt gives mellem 1 og 5 points, der er defineret sådan her:

- 5 point: Medarbejderen udviser en adfærd og indsats langt over det forventede i forhold til jobbet.
- 4 point: Medarbejderen udviser en adfærd og indsats over det forventede i forhold til jobbet.
- 3 point: Medarbejder lever på tilfredsstillende vis op til den forventede adfærd og indsats i forhold til jobbet.**
- 2 point: Medarbejderen lever ikke helt op til den forventede adfærd og indsats i forhold til jobbet.
- 1 point: Medarbejderen lever sjældent op til den forventede adfærd og indsats i forhold til jobbet.

For hver hovedfaktor udregner man gennemsnittet af de point, der er givet ved underpunkterne.

Dette gennemsnit bliver så ganget med vægtningen for hovedfaktoren.

Resultatet heraf ganges yderligere med en korrektionsfaktor, som er:

Gennemsnit hovedpunkt	Korrektionsfaktor
1-1,5	0,8
1,51-2,5	0,9
2,51-3,5	1,0
3,51-4,5	1,1
4,51-5,0	1,2

Herefter har man det endelige antal point for alle fem hovedfaktorer. De lægges herefter sammen, og giver den totale pointsum for medarbejderen.

OVERGANGSTILLÆG

Hvis man et år opnår en lavere vurdering end ved seneste vurdering, vil der blive udbetalt et overgangstillæg indtil den personlige løn (grundtimeløn + kvalifikationstillæg) igen er på det seneste niveau. Man kan således ikke gå ned i løn på den personlige løndel.

ANKEMULIGHEDER

Der er en ankefrist på 14 dage, fra du har fået din vurdering præsenteret af din P-leder.

Hvis du efter at have modtaget din vurdering føler, at der er sket en fejlvurdering af dine kvalifikationer, har du mulighed for at anke den vurdering du har fået.

Dette sker ved at du henvender dig hos din tillidsrepræsentant, hvorefter I sammen kan udfylde en ankeblanket. Der skal udfyldes en ankeblanket for hvert hov edpunkt, du ønsker at anke.

Blanketten underskrives af dig, din tillidsrepræsentant og din P-leder og gives til lønsystemgruppen af din tillidsrepræsentant.

En anke behandles af lønsystemgruppen, der laver deres indstilling til den berørte funktionschef. Det er funktionschefen, der træffer den endelige afgørelse.

Med venlig hilsen
Lønsystemgruppen





Vester Søgade 12, 2.
1790 København V
Tlf. 3363 8000
Fax: 3363 8099
co@co-industri.dk
www.co-industri.dk



DANSK INDUSTRI

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 3377 3377
Fax: 3377 3300
di@di.dk
www.di.dk