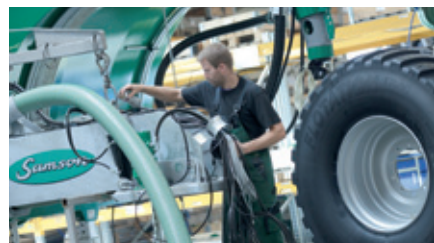


SAMSON AGRO får nyt lønsystem

PlusLøn i praksis



SAMSON AGRO får nyt lønsystem



Pjecen er den første i en serie pjecer om PlusLøn i praksis.

Der er i 2009 udgivet tre grundlæggende bøger om PlusLøn. Den ene er en introduktion til lønsystemet, de to andre er metodevejledninger om PlusLøn henholdsvis for timelønnede og funktionærer.

Projektet er gennemført af DI og CO-industri i fællesskab og finansieret af Industriens Uddannelse- og Samarbejdsfond.



© Udgivet af DI og CO-industri

Redaktion: Claus Krogh Hansen, CO-industri og

Nils Kaasing, Dion Danekilde og Søren Johannessen fra DI

Tekst: Eva Bechmann

Foto: Hans Søndergård

Tryk: Kailow Graphic A/S

ISBN 978-87-7353-933-0

CO meddelelse nr. 2011/078

4000.11.11

Indhold



Virksomhedens lønsystem skal afspejle indsats og resultater

Løn er ikke bare løn. Et moderne lønsystem skal både tage højde for medarbejdernes kvalifikationer og erfaring – og have mulighed for at belønne og anerkende ved særlig gode resultater.

side 5



Når lønsystemet trænger til en opdatering

Reportage fra SAMSON AGRO, der beskriver udfordringer og virksomhedens hverdag. Hvad er ønskerne og baggrunden for at ændre det eksisterende lønsystem?

side 7



Hvad er PlusLøn?

Se hvilke udfordringer, der kan føre til beslutning om nyt lønsystem. Grafisk fremstilling af PlusLøn.

side 9



Hvorfor nyt lønsystem hos SAMSON AGRO?

SAMSON AGRO introducerede i 2003 et nyt lønsystem, hvor elementerne resultatløns og kvalifikationsløns indgik. Med tiden viste det sig, at dele af lønsystemet ikke fungerede hensigtsmæssigt, derfor vil SAMSON AGRO nu ajourføre lønsystemet.

Interview med direktør Jens Lauridsen:

"Der må godt være noget at stræbe efter".

Interview med tillidsrepræsentant og procesleder:

"Vores gamle lønsystem havde nået loftet".

side 13



Sådan indfører man PlusLøn

De tre faser i PlusLøn – afklaring, konstruktion og implementering.

side 17



Sådan gjorde de hos SAMSON AGRO

Læs om de tre faser, som de forløb hos SAMSON AGRO.

side 20



Kom godt i gang med et nyt lønsystem

Tjekliste for virksomheder, der overvejer nyt lønsystem. Sådan kommer man i gang. SAMSON AGRO giver konkrete råd videre til andre virksomheder, der også ønsker at ajourføre deres lønsystem.

side 29

A man with grey hair and glasses, wearing a dark grey t-shirt and green overalls, is kneeling on a red rolling stool. He is working on the inner rim of a large, black, treaded tire. The tire has 'FLOWATION' and '11R24C' printed on it. The man is holding a small tool or nozzle. A red tray with a white can is on the stool. The background shows the green body of a tractor.

Eksempler på en virksomheds drømme og krav til et nyt lønsystem

- Gennemskuelighed
- Skal virke retfærdigt
- Motiverende og større tilfredshed
- Bedre samarbejde
- Bibeholde arbejdspladser
- Konkurrencedygtig kvalitet og pris
- Større leveringssikkerhed
- Mindre stress.

Virksomhedens lønsystem skal afspejle indsats og resultater

Alle virksomheder har en holdning til løn. Om det handler om anciennitet, akkord eller bonus, så vil der altid være tænkt over, hvordan virksomheden ønsker at aflønne sine ansatte. Med PlusLøn er det muligt at motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere – retfærdigt og overskueligt.

Industrivirksomhedernes virkelighed har ændret sig de senere år. De producerer over landegrænser, samarbejder med underleverandører verden rundt, efterspørger nye kompetencer, har behov for øget fleksibilitet og vil gerne belønne for gode resultater. Medarbejderens rolle er også under forandring. Mange oplever, at de kan være med til at definere arbejdsdagens indhold, de engagerer sig, tager ansvar og efteruddannelse og giver den en ekstra skalle, når det er nødvendigt.

Alle disse faktorer bør virksomhedens lønsystem også afspejle.

Få inspiration til et moderne lønsystem

DI og CO-industri rådgiver i fællesskab virksomheder, hvordan de kan indføre enkle, overskuelige og retfærdige lønsystemer, der også har plads til fleksibilitet og gulerod.

Konsulenterne har besøgt og vejledt alle typer virksomheder – lige fra store arbejdspladser i procesindustrien til den mindre smedevirksomhed.

Denne pjece er et eksempel på en sådan rådgivning og proces fra start til slut hos SAMSON AGRO.

Pjecen er samtidig en del af vores samlede pakke om PlusLøn. Tre andre pjecer går i dybden med lønsystemer til hhv. timelønnede og funktionærer samt den konkrete metode til at indføre PlusLøn i virksomheden.

Så tøv ikke med at kontakte DI og CO-industri, hvis vi også skal hjælpe din virksomhed med at indføre et moderne lønsystem.



SAMSON AGRO A/S

SAMSON AGRO er en moderne producent af landbrugsmaskiner – gyllevogne, møgspredere og redskaber til behandling af naturgødning.

Virksomheden holder til i et nybygget hovedsæde i Viborg og består af fire fusionerede virksomheder med tilsammen omkring 130 medarbejdere – både timelønnede og funktionærer.

SAMSON AGRO afsætter produkterne i ind- og udland. I 2010 havde de en omsætning på ca. 200 mio. kr.

Når lønsystemet trænger til en opdatering

SAMSON AGROs karakteristiske grønne gyllevogne og møgsprede falder i øjnene ved enhver tur på landet. Igennem 65 år har virksomheden udviklet og leveret miljørigtige produkter til landbrug i ind- og udland. Indenfor murene er tiden kommet til at videreudvikle lønsystemet for de omkring 80 timelønnede medarbejdere i produktionen.

Finanskrisen var hård ved mange. Det gjaldt også landmænd verden over, som pludselig holdt igen med at købe nye landbrugsmaskiner. Det mærkede SAMSON AGRO, der måtte skride til afskedigelse af et større antal medarbejdere i 2009. Virksomhedens virkelighed ændrede sig markant. Heldigvis er der spirende tro på fornyet vækst på eksportmarkederne.

”Growing together” har SAMSON AGROs slogan lydt siden 2010. Udtrykket beskriver produkterne, der sikrer vækst på landmændenes afgrøder – med respekt for naturen. Og udtrykket indrammer også den medarbejderånd, der hersker i SAMSON AGRO. At man kun

kan udvikle, producere, sælge og levere de tonstunge gyllevogne og møgsprede ved en fælles indsats og holdånd.

Netop den fælles indsats og holdånden skal fremover afspejles i virksomhedens lønsystem. Det fungerer ikke i dag, hvor der godt nok er mulighed for belønning og anerkendelse, men hvor lønsystemet har udspillet sin mere motiverende rolle.

Både ledelse og medarbejdere ønsker derfor et nyt lønsystem, der i højere grad afspejler den hverdag, ledelse og medarbejdere befinder sig i.



Hvad er PlusLøn?

Løn i virksomheden kan og skal have en motiverende effekt. PlusLøn er både inspiration og systematik til at udvikle en ramme for virksomhedens lønsystem, så der er tæt sammenhæng mellem den enkeltes indsats, resultater og indtjening.

I 2002 blev PlusLøn introduceret som inspiration til nye lønsystemer i industriens virksomheder. Målet var at give flere muligheder for at sammensætte de forskellige lønelementer, så det svarede bedre til den enkelte virksomheds hverdag. Desuden kan PlusLøn både omfatte timelønnede og funktionærer.

Et moderne lønsystem favner bredt

Siden har mange af industriens virksomheder valgt at indføre PlusLøn. I løbet af de seneste 10 år har DI og CO-industris konsulenter således været i kontakt med et stort antal virksomheder i forskellige brancher for at inspirere og vejlede om, hvordan man kan udvikle et nyt lønsy-

Elementer i PlusLøn

Resultatløn

Resultatløn kan enten være individuel, gruppebaseret eller en kombination af begge. Resultatlønnen er variabel og afhænger af opnåede resultater.

Kvalifikationsløn

Kvalifikationsløn er tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.

Funktionsløn

Funktionsløn er tillæg for at varetage en særlig funktion eller arbejdsopgave, eventuelt i en midlertidig periode.

Løntermometer

Kortlægger årsagerne til lønsystemets succes eller mangel på samme. Sammenligner lønsystemer i mange virksomheder og giver den nødvendige viden til at tilpasse lønsystemet i tide.

Basisløn

Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

stem. Uanset, om vejledningen gælder den mindre smedevirksomhed eller en stor fødevarereproducent, er rammen den samme. Men indholdet i lønssystemet skræddersyes efter den enkelte virksomheds behov og aktuelle udfordringer.

Produktivitet på dagsordenen

Der er i disse år en tendens til, at virksomhederne har særlig fokus på produktivitet og derfor er blevet mere optagede af resultatløn. Resultatløn er fuldt finansieret fra dag ét og kan nemmere estimeres, hvis virksomheden ønsker at måle og belønne efter konkret indsats.

Vælger man i stedet at fokusere på kvalifikationslønnen, så er det en langsigtet investering i medarbejderne og fremtiden, hvor man ikke kun ser på resultaterne, men hele paletten af kompetencer. En sådan tilpasning rummer PlusLøn også. Mulighederne er mange med et moderne lønssystem, der løbende kan tilpasses og målrettes de ønsker, ledelse og medarbejdere prioriterer.

Hvorfor overveje et nyt lønssystem?

Mange forskellige udfordringer kan føre til beslutning om at indføre et nyt lønssystem. DI og CO-industris konsulenter oplever f.eks., at virksomhederne nævner årsager som:

- Ændrede produktionsformer
- Utidssvarende lønssystem, f.eks. akkordløn, uens løn eller løn alene efter anciennitet
- Komplekst og tidskrævende lønssystem

- Ingen sammenhæng mellem kompetencer, indsats og præstationer
- Loftet er nået i lønssystemet, ikke plads til udvikling
- Krise, nedskæringer, omstruktureringer
- Et ønske eller et krav fra både medarbejdere og ledelse
- Behov for øget medarbejderfleksibilitet og kompetence
- Større retfærdighed – for mange subjektive målepunkter.

Mærkbar og synlig ændring

Målet er, at når det nye lønssystem er indført, så vil der være en række mærkbare og synlige fordele for både ledelse og medarbejdere. Her nævner virksomhederne f.eks.:

- Enkel opbygning
- Nem administration
- Bred opbakning
- Klar sammenhæng mellem indsats og aflønning
- Understøtter virksomhedens mål
- Objektive målepunkter
- Højt til loftet i lønssystemet.

Tag temperaturen en gang årligt

Når det nye lønssystem er en realitet, står tiden ikke stille. Mange faktorer kan og vil løbende påvirke systemet.

Her kan et værktøj – Løntermometeret – en gang årligt måle tilfredsheden med

lønsystemet. De forhold, som har størst betydning for medarbejdernes tilfredshed og motivation bliver kortlagt for at måle, hvor systemet kan have problemer.

Både medarbejdere og ledelse udfylder hvert et spørgeskema for at afklare, om systemet fungerer efter hensigten. Ved at måle en gang årligt, kan man følge udviklingen og tilpasse systemet efter behov. På den måde kan virksomheden nøje dokumentere effekterne af at arbejde med lønsystemer.

En fælles interesse i at nå et godt resultat

Virksomhedens lønssystem skal tage udgangspunkt i virksomhedens mål og muligheder – dvs. selve forretningsgrundlaget. En forudsætning er derfor, at man i lønssystemprocessen lægger op til et positivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere for at få succes med det nye

lønssystem. Det er altid en fælles interesse at nå et godt resultat.

Hvor lang tid tager det?

De fleste virksomheder ønsker at få en fornemmelse af, hvor lang tid det tager at indføre et nyt lønssystem.

Der er desværre ikke noget entydigt svar. En lønssystemproces er netop en proces – en sideløbende aktivitet, hvor der skal afsættes kræfter og arbejdstid. Ligesom mange forskellige – nogle gange uforudsigelige – faktorer spiller ind på arbejdet. Skifter man til nyt it-system undervejs, sker der ændring i ejerstrukturen, har man de rigtige data om virksomheden, er der pludselig ændret ordretilgang eller noget helt syvende.

Et slag på tasken er dog, at selve kvalifikationslønnen typisk bør kunne konstrueres på 4-6 måneder og resultatlønnen på 2-4 måneder.





Ingen virksomheder kan ændre et lønsystem fra den ene dag til den anden. Sådan en beslutning skal modnes, før man kan gøre alvor af den. Men så skal det også gøres ordentligt, siger adm. direktør Jens Lauridsen, SAMSON AGRO.

Når klokken ringer...

I SAMSON AGROs 18.500 m² store sorte, moderne fabriksbygning lyder med mellemrum en meget høj lyd.

Den kommer fra den massive skibsklokke, som sælgerne sætter i svingninger, når de vil fortælle, at en ny ordre til fabrikken er kommet i hus.

Hvorfor nyt lønsystem hos SAMSON AGRO?

SAMSON AGRO introducerede i 2003 et nyt lønsystem, hvor elementerne resultatløn og kvalifikationsløn indgik. Med tiden viste det sig, at dele af lønsystemet ikke fungerede hensigtsmæssigt, derfor vil SAMSON AGRO nu ajourføre lønsystemet, så både medarbejdere og ledelse bliver tilfredse.

Lønsystemet skal støtte op om virksomhedens mål og passe til strategien. Den øvelse stod SAMSON AGRO foran.

– Et nyt lønsystem er en mulighed for at starte på en frisk – og få vasket tavlen helt ren, siger adm. direktør Jens Lauridsen, SAMSON AGRO.

– Vi har egentlig længe taget tilløb til et fælles nyt lønsystem, endda forsøgt med nogle ændringer selv. Vores eksisterende lønsystem havde uden tvivl udtjent sig selv, og virksomheden har ændret sig en del siden det oprindelige lønsystem blev etableret.

– Løn påvirker os alle – og der er stor interesse fra alle sider. Det vil nok altid være en ”proces”, hvor nogle gerne vil forandre en masse, andre helst holde fast i det, de har. Dialogen om det er meget vigtig.

”Jeg synes, det er godt, at DI og CO-industri kommer med et fælles system/arbejdsværktøj, så står vi stærkt over for medarbejderne – og det gavner processen, når vi kan sige, at resultatet er blevet til i et samarbejde mellem de faglige organisationer og arbejdsgivere.”

Handler om overlevelse

– Vi vil også have en virksomhed om 5 år, så vi har en fælles interesse i at beholde arbejdspladserne og sikre virksomhedens overlevelse. Lønsystemet skal være fleksibelt og justerbart og det skal motivere medarbejderne til at blive på arbejdspladsen.

Vores gamle lønsystem havde nået loftet

For medarbejderne var arbejdet med det nye lønsystem en kærkommen anledning til at få rettet op på alt det, der ikke fungerede efter hensigten.

– SAMSON AGRO er jo resultatet af en sammenlægning af fire ret forskellige virksomheder. Og disse oprindelige virksomheder havde også meget forskellige lønniveauer og titler. Det ændrede man så på i 2003 ved at skabe et fælles lønsystem for virksomheden, men løsningen var desværre hverken optimal

eller hensigtsmæssig, viste det sig, da vi tog det i brug, fortæller tillidsrepræsentant John Jakobsen, der arbejder i svejseafdelingen.

– I lønsystemet udløste ”flere point” automatisk ”flere penge”. Og ret hurtigt nåede man loftet. Så både ledelse og medarbejdere var utilfredse med systemet, hvor vurderingerne ikke altid var en realistisk afspejling af virkeligheden.

– Så vi skulle et spadestik dybere for at etablere et helt nyt lønsystem.



Vi skal et spadestik dybere for at få et godt lønsystem, siger tillidsrepræsentant John Jakobsen.

Arbejdstid og opgaver:

Gyllevogne og møgspredere leveres typisk i foråret. Derfor arbejder SAMSON AGROs 80 medarbejdere i produktionen typisk 42 timer om ugen i vinterhalvåret og 32 timer om ugen om sommeren, der er lavsæson.

Opgaverne er:

Svejsning, montage, udvikling, kvalitetskontrol, lagerarbejde og service.

Alle bør vide, hvordan de bliver vurderet

For procesleder Ronald Tøttrup står en ny kvalifikationsløn højt på dagsordenen. "Det gamle system hang på de enkelte proceslederes subjektive vurdering, og så blev det stille og roligt udvandet, fordi der ikke var en fælles forståelse af, hvordan man vurderede medarbejderne", siger procesleder Ronald Tøttrup.

– Så alene en forbedring af kvalifikationslønnen vil være et meget stort fremskridt. At få synliggjort kompetencer og kvalifikationer og hvilke faktorer, der

tæller i en vurdering, vil gøre det synligt for enhver, hvad virksomheden har brug for og vægter. Det skal være åbent for alle, hvem der kan hvad. Så kan vi også bedre hjælpe hinanden i det daglige, når det er kendt og tydeligt, hvem man kan trække på til hvilke opgaver. Det forbedrer samarbejde og fællesskab i hverdagen.



Ved at forbedre kvalifikationslønnen tager vi et stort skridt fremad, siger procesleder Ronald Tøttrup.





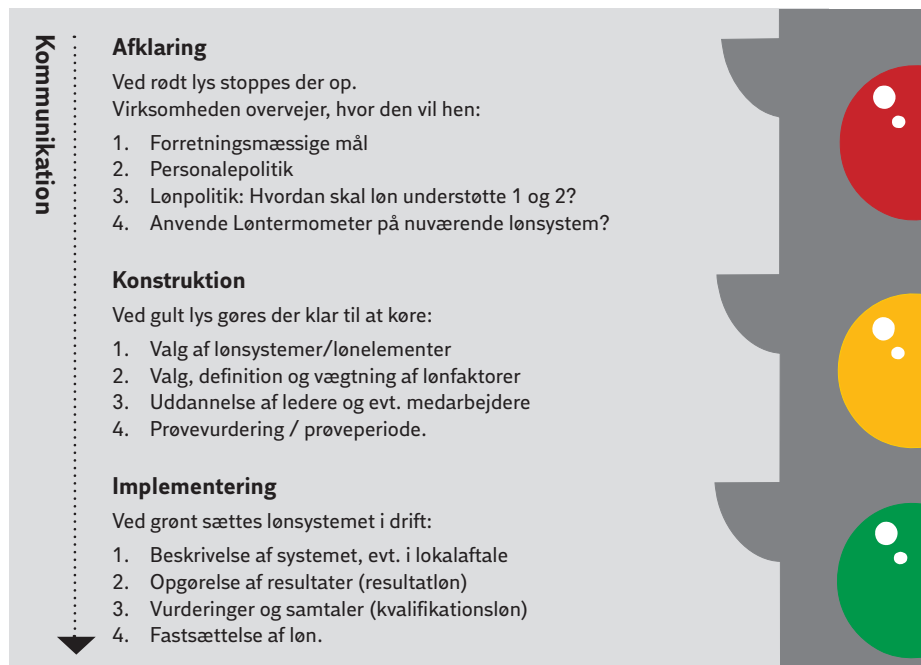
Sådan indfører man PlusLøn

At opbygge og etablere et nyt lønsystem kræver stort engagement hos både ledelse og medarbejdere. Det er en proces, der kan vare fra et halvt til et helt år, hvor værdigrundlag, arbejdsrutiner, myter og udfordringer bliver kortlagt....

Et nyt lønsystem er ikke en vare, der kan trækkes ned fra hylden. Det er derimod en grundig proces, der består af tre faser – afklaring, konstruktion og implemen-

tering – som er med til at sikre overskuelighed og sammenhæng. Undervejs i processen skal der informeres grundigt for at sikre opbakning til projektet. Flere

Udvikling af et lønsystem med PlusLøn



steder har vi oplevet, at manglende eller uheldig kommunikation kan skabe uvilje mod et ellers godt lønsystem. Og så er de gode kræfter spildt.

Ligesom de medarbejdere, der skal føre systemet ud i livet, skal være klædt på til opgaven som ambassadører.



Engageret i processen

At indføre et helt nyt lønsystem handler derfor i høj grad om at sikre en ”god proces” undervejs. Vi foreslår, at man udvælger en række ildsjæle/medarbejdere

og ledere, der både deltager aktivt i alle møder om lønsystemet, men også har en forpligtelse til at orientere og evt. inddrage øvrige medarbejdere og i det hele taget vil bakke op om projektet.



Sådan gjorde de hos SAMSON AGRO

Kvalifikationsløn og lønsystem havde i en årrække været et tilbagevendende diskussionspunkt hos SAMSON AGRO. Resultatet af de mange drøftelser var, at både ledelse og medarbejdere ønskede inspiration og hjælp til at udvikle et nyt lønsystem.

DI og CO-industri blev tilkaldt til at understøtte processen, der i alt har varet et halvt års tid.

Afklaringsfasen var forholdsvis kort. Det var givet, at der var et fælles ønske om at etablere et nyt lønsystem, og det måtte gerne tage afsæt i elementerne i PlusLøn – Industriens Overenskomst. Et lønudvalg med produktionsdirektør, HR-chef og to tillidsrepræsentanter blev nedsat. Der kom også en procesleder og HR-assistent med i lønudvalget.

Hos SAMSON AGRO indledte man med at definere, hvilke elementer de ønskede skulle indgå i det fremtidige lønsystem for at understøtte virksomhedens forretningsmæssige mål.

Her pegede man især på:

- Pålidelighed
- Kvalitet
- Kostprisoptimering
- Fleksibilitet
- Resultat.

Konstruktionsfasen var næste skridt, hvor lønudvalgets deltagere i fællesskab sporer sig ind på, hvordan systemet skal sammensættes med basisløn, kvalifikationsløn og resultatløn.

I den proces var der flere møder mellem DI, CO-industri og virksomheden. Men mellem disse møder arbejdede virksomheden selv aktivt videre med at drøfte de faktorer, som f.eks. kvalifikationslønnen skulle opbygges efter. Her mødtes ledelse og tillidsrepræsentanter flere gange, og det krævede forberedelse hver gang. Konstruktionsfasen er altså dér, hvor der virkelig skal være engagement fra alle parter og også gerne en tovholder i virksomheden, der kan sikre fremdrift.

Hos SAMSON AGRO fandt man da også frem til de kvalifikationer, der skulle vægtes, og hvordan man definerede de enkelte kvalifikationer. Indledningsvis

drøftede man følgende kvalifikationer som vigtige:

- Arbejdskendskab
- Fleksibilitet
- Ansvarlighed
- Engagement
- Initiativ
- Overblik
- Samarbejde
- Uddannelse
- Pålidelighed.

Flere af elementerne kunne overlappe hinanden, og i den videre proces kom man frem til følgende:

De jobrelevante faktorer

- Jobfunktion
- Kompetencer
- Fleksibilitet.

De personrelevante faktorer

- Engagement
- Samarbejde.

Lærerig øvelse

For SAMSON AGRO lød opgaven nu på at finde frem til de relevante kvalifikationsfaktorer og beskrive dem med ord. Arbejdet foregik med et skema (en matrix-model), hvor lønssystemudvalget formulerede indholdet på kvalifikationsfaktorerne. Feks., at man bidrager konstruktivt med viden og nytænkning i den daglige produktion.

Om arbejdsprocessen fortæller HR-chefen Anne Eliasson:

”Med skemaet kom vi et godt skridt videre. Det var en lærerig øvelse at sætte de forskellige faktorer ind i et skema og uddybe dem med så præcise ord som

muligt. Det ændrede også på vores prioriteringer, så flere af faktorerne skiftede navn. Vi brugte derfor en del tid på at afklare, hvilke faktorer vi ville vælge og senere at prøvevurdere medarbejderne ud fra.

Desuden besluttede vi, at skemaet – i sin endelige form – skulle være på en enkelt side. Det vil give et godt overblik for både medarbejdere og den nærmeste leder, når vurderingssamtalen gennemføres”.

Kompetenceprofilen i skemaet på side 22-23

Kompetenceprofilen vurderes en gang årligt i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen (MUS).

Medarbejdere, der indplaceres på trin 1, skal af proceslederen, ved den årlige vurdering, have instruktioner om, hvad medarbejderen skal udvikle for at komme op på næste trin.

I forhold til den jobrelevante faktor ”KOMPETENCER” så vil en jobfunktion, medarbejderen IKKE har bestredet indenfor det seneste år være lig med 0 i trin – dvs. tæller ikke med.

Indplacering i forhold til ”FLEKSIBILITET” sker ud fra kompetencevurderingen på øvrige jobfunktioner. Det er kun kompetencevurderinger på minimum trin 2, der indgår ved vurderingen af fleksibilitet.

Det med grønt markeret i skemaet angiver der, hvor de fleste medarbejdere vil være placeret.

Samson Agro

Kompetenceprofil (kvalifikationsløn)		TRIN 1 
Jobrelevante faktorer	JOB Inddelingen af de enkelte job sker i forhold til den kompleksitet, oplæringstid og indsigt i virksomhedens produkter, som det enkelte job kræver. Indplaceringen sker ud fra den PRIMÆRE JOBFUNKTION , hvilket svarer til den jobfunktion, som udgør mere end 50 pct. af medarbejderens jobfunktion.	Job kendetegnet ved en kort oplæringstid og en lav kompleksitet: – Modulmontage – Manuel bearbejdning (save, bore, dreje).
	KOMPETENCER Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velbeskrevet job. Indplaceringen sker ud fra den PRIMÆRE JOBFUNKTION	Medarbejderen arbejder lidt selvstændigt og skal ofte vejledes i jobfunktionen.
	FLEKSIBILITET Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestride flere job. Indplaceringen sker ud fra kompetencevurderingen på øvrige jobfunktioner.	Medarbejderen kan kun varetage egen jobfunktion.
Personrelevante faktorer	ENGAGEMENT Engagement beskriver, hvorledes medarbejderen er engageret i det daglige arbejde. I engagement vurderes medarbejderes initiativ og ansvarlighed i forhold til bl.a. egen jobfunktion.	Medarbejderen udviser sjældent ansvarlighed for egne arbejdsopgaver og bidrager sjældent med forbedringsforslag.
	SAMARBEJDE Samarbejde beskriver medarbejderens evne til at gennemføre opgaver i samarbejde med kolleger på en gnidningsfri måde. Evnen til at vise respekt for andres arbejde og evnen til at fremstå som en holdspiller.	Medarbejderen arbejder bedst alene. Medarbejderen kan virke usikker i samarbejde med andre, eller kan blive involveret i konflikter.

TRIN 2 	TRIN 3 	TRIN 4 
Job kendetegnet ved en mellem-lang oplæringstid og en middelsvær kompleksitet: – Redskabs- og småsvejs – Lager (læsning/transport) – Lager (modtag/forsendelse) – Lager (pluk og bogføring) – Tøndesvejs/Valsning – Spredersvejs – Bommontage – Redskabsmontage – Modulmontage (gærkasser) – Spredermontage.	Job kendetegnet ved en længere oplæringstid og en høj kompleksitet: – Bearbejdning (CNC) – Gyllevognssvejs – Gyllevognsmontage/specialmontage – Produktionsoptimering – Kvalitet – Bygning/vedligehold.	Job kendetegnet ved en lang oplæringstid og en meget høj kompleksitet samt et indgående produktkendskab: – Servicemontører.
Medarbejderen arbejder på tilfredsstillende vis selvstændigt og skal kun vejledes ved nye rutiner i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder meget selvstændigt og kan løbende vejlede andre medarbejdere i jobfunktionen således, at de selvstændigt kan udføre jobfunktionen og nye rutiner.	Medarbejderen arbejder usædvanlig selvstændigt og kan planlægge, løse og gennemføre opgaver i ikke-rutine situationer. Medarbejderen kan løbende vejlede andre medarbejdere i jobfunktionen således, at de selvstændigt kan udføre jobfunktionen og nye rutiner.
Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 1 anden jobfunktion på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionen indenfor det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 2 andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne indenfor det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 3 eller flere andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne indenfor det seneste år.
Medarbejderen udviser på tilfredsstillende vis ansvar for arbejdsopgaverne og bidrager positivt og konstruktivt med forbedringsforslag til at nå de daglige mål.	Medarbejderen udviser et ansvar, udover det forventede for egne arbejdsopgaver. Medarbejderen bidrager konstruktivt med forbedringsforslag og forslag til at håndtere afvigelser i det daglige.	Medarbejderen udviser et usædvanligt ansvar for egne arbejdsopgaver. Medarbejderen bidrager konstruktivt med forbedringsforslag, implementering af nye rutiner samt forslag til at håndtere afvigelser i det daglige.
Medarbejderen samarbejder godt med andre om arbejdsopgaverne. Medarbejderen bidrager til den gode stemning på arbejdspladsen.	Medarbejderen samarbejder meget godt med andre om arbejdsopgaverne. Medarbejderen bidrager til og skaber den gode stemning på arbejdspladsen.	Medarbejderen har et enestående samarbejde med andre. Medarbejderen bidrager til konfliktløsning og skaber den gode stemning på arbejdspladsen.

Den første prøvevurdering

Næste skridt i konstruktionsfasen var en prøvevurdering af samtlige medarbejdere. Her fortæller procesleder Ronald Tøttrup:

”Skemaet var rimelig nemt at arbejde med, men proceslederne stillede mange indledende spørgsmål – de fleste kiggede bare på overskriften, f.eks. engagement, og vurderede så udelukkende på det.”

– Men i virkeligheden var det vigtigt at læse hele den uddybende tekst under overskriften ”engagement”, da den præciserer, hvad vi mener med engagement hos SAMSON AGRO. Her var det godt at kunne trække på noget uddannelse, så vi vurderer på samme måde hele vejen rundt.

– Alt i alt har alle ledere med timelønnede medarbejdere været skemaet igennem 4-5 gange, inden medarbejderne har fået den endelige vurdering. Og lederne har fået uddannelse i vurderingen og har haft en samlet vurdering af medarbejderne for at sikre en ensartet vurdering. Det er en øvelse, vi vil gøre en gang om året fremover, siger Ronald Tøttrup.

Uddannelse sikrer ensartede vurderinger

Hos SAMSON AGRO valgte man at gennemføre en dags uddannelse i det nye vurderingssystem, så man kunne teste, om de nye vurderinger også levede op til formålet.

Hvor meget åbenhed?

Medarbejdernes kompetenceniveau (vurderingsgrundlaget for fleksibilitet i kompetenceprofilen) blev vurderet i forhold til de enkelte jobfunktioner i kompetenceprofilen. Denne kompetencematrix danner grundlaget for vurdering af

Medarbejdernes reaktion

”Vi kan mærke, at medarbejderne er meget nysgerrige om det nye lønssystem – de spørger os ofte, hvordan skrider det frem?, hvordan bliver det?, siger tillidsrepræsentant Finn Otkjær.

Og det kræver sin mand at få fremlagt det store arbejde på en halv times tid på et møde i kantinen. Vi har jo været igennem alle mulige overvejelser og beslutninger undervejs i lønsystemprocessen. Alle de mellemregninger kan og skal jeg jo heller ikke have med, men de er netop med til at nå frem til resultatet.

Det har været en god ting for processen, at vores direktør allerede på det indledende møde sagde: ”Ingen kommer til at gå ned i løn”. Det har givet en vis ro hos alle.

Her i konstruktionsfasen vil vi vise medarbejderne kvalifikationsskemaet, så de kan se et par eksempler på den vurdering, der skal foregå fremover. De kan f.eks. starte med at vurdere sig selv. Det vil være en god øvelse.

Jeg tror PlusLøn bliver et godt system for os og er spændt på medarbejdernes reaktion.



Medarbejderne ved jo godt, at vi er i gang med et stort arbejde for at konstruere et helt nyt lønsystem, og de vil gerne høre om resultaterne. Men det er altså sin sag at skulle fremlægge et halvt års arbejde på bare en halv time, siger tillidsrepræsentant Finn Otkjær.

Kvalifikationer + vurdering = løn

Ved den årlige medarbejdersamtale bliver hver medarbejder vurderet, om de er på trin 1, 2, 3 eller 4 indenfor job, kompetencer, fleksibilitet, engagement og samarbejde. Resultatet indgår i lønfastsættelsen.

fleksibilitet og kompetence i kompetenceprofilen. Virksomheden overvejede at offentliggøre denne kompetencematrix. Det affødte en diskussion af, om det ville være klogt at offentliggøre dem.

Konsulenterne fra DI og CO-industri ser ofte samtlige kvalifikationer blive offentliggjort på virksomhederne. Det giver et godt overblik over hele virksomhedens kompetencer.

Men endnu har de ikke oplevet samme åbenhed om vurderingerne. Det vil altid være op til den enkelte virksomhed.

Implementeringsfasen er den måned, hvor virksomheden beslutter at sætte lønsystemet gang.

Forinden er SAMSON AGROs lokalaf-taler køgt ned til nogle få. Ligesom løn-nen er blevet forhandlet mellem tillids-repræsentanter og ledelse. Resultatet af forhandlingerne indgår straks i det nye lønsystem.

Der er blevet holdt indplaceringssamtale med samtlige medarbejdere.

Resultatlønnen har man valgt at lade vente, til man har bedre data om produktionen. Herefter vil man tilføje resultatlønnen som endnu et element fra PlusLøn.



SAMSON AGRO's nye lønsystem

Ledelse og medarbejdere indgik i september 2011 en aftale om virksomhedens nye lønsystem – SAMSON PLUSLØN.

Formålet er:

- at forbedre virksomhedens resultater, konkurrenceevne og effektivitet
- at udvikle og fastholde en fleksibel og kompetent medarbejderstab.

Lønsystemet er opbygget om en personlig løn, der består af basisløn, kvalifikationsløn og variable lønelementer i form af resultatløn og funktionsløn.

Personlig løn

- Basisløn
- Kvalifikationsløn



Variable lønelementer

- Resultatløn
- Funktionsløn

Udgangspunktet er modulerne i PlusLøn.

Det nye i SAMSON PLUSLØN er:

1. Basisløn
2. Kvalifikationslønnen er baseret på en ny vurdering efter den nye kompetenceprofil. I kompetenceprofilen er der aftalt varierende satser pr. time for de enkelte trin på de fem kvalifikationsfaktorer:

Jobrelevante faktorer

- Job
- Kompetencer
- Fleksibilitet



Personrelevante faktorer

- Engagement
- Samarbejde

3. Resultatlønnen er ikke med i lønsystemet endnu. Der har manglet relevante data pga. overgang til et nyt ERP-system (et fælles it-system til planlægning af ordrer, produktion og ressourcer). Det er aftalt, at resultatlønnen skal indføres ved lønforhandlingerne i 2012.
4. Funktionslønnen gælder ved særlige funktioner, som ikke er dækket af kompetenceprofilen og som kan afgrænses tids- og opgavemæssigt.

KVALIFIKATIONSØN

Satser i kompetenceprofilen (pr. trin pr. time)

Kompetenceprofil	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4
Job	kr. x	kr. x	kr. x	kr. x
Kompetence	kr. x	kr. x	kr. x	kr. x
Fleksibilitet	kr. x	kr. x	kr. x	kr. x
Engagement	kr. x	kr. x	kr. x	kr. x
Samarbejde	kr. x	kr. x	kr. x	kr. x



Kom godt i gang med nyt lønsystem

Løn motiverer. Løn fastholder. Løn er et stærkt værktøj.

Udvikling af et velfungerende lønsystem skal være en fælles opgave for ledelse og medarbejdere.

Mange virksomheder tager langt til-løb, før de beslutter sig for, at nu skal de altså også have et nyt lønsystem. Men selve beslutningen er blot det allerførste skridt. Vær indstillet på, at det er en krævende og nogle gange langvarig samarbejdsproces, der er forude. Både direktøren og tillidsrepræsentanten skal i arbejdstøjet, når de skal drøfte, definere, forhandle og formidle et nyt lønsystem til virksomhedens medarbejdere. Men hold ud – den grundige proces er i sidste ende med til at sikre et godt resultat.

Husk i processen:

- At sikre, virksomheden har opdaterede og troværdige data om virksomhedens produktion (tidsforbrug, bonus, arbejdsfunktioner, fremmødepotent, normtider mm.).
- Afsæt den nødvendige tid til processen og prioriteringen af arbejdet.
- Hvis I undervejs i processen indfører et nyt it-system (f.eks. ERP-MRP systemer), så vær opmærksom på, at det ofte tager længere tid end oprindeligt estimeret.
- Hav den nødvendige personalebackup. Der kan ske personaleudskiftninger undervejs i processen.
- Opbakning til processen fra de involverede, ledelse og medarbejdere.
- Skab forståelse for, at det er vigtigt for virksomheden at få et nyt lønsystem.
- Engager og forankré nøglepersoner i processen.
- Informer medarbejderne løbende om nye muligheder.
- Fasthold forandringerne – evt. med Løntermometer.
- Træk på organisationernes lønkon-sulenter i processen, hvis I har brug for sparring eller rådgivning.

Erfaringer fra SAMSON AGRO

SAMSON AGRO har også et par konkrete råd til andre virksomheder, der ønsker at ajourføre deres lønsystem

Interview HR-chef Anne Eliasson

- En af mine erfaringer er, at man skal være realistisk om tidsforbruget. Det er en krævende opgave over flere måneder. Så det er vigtigt, at man holder hinanden fast på de deadlines, der er undervejs. Tilsvarende er det også godt at kunne se et aftalt mål forude, så der er en deadline, som presser på en konstruktiv måde.
- Jeg synes også, at det kunne have været en god idé at aftale nogle spilleregler for, hvordan processen skulle være. Herunder kunne man også definere, hvilken rolle de eksterne konsulenter fra DI og CO-industri skal have, så man får mest ud af møderne. Vi kunne desuden have overvejet at inddrage nogle flere medarbejdere som ambassadører i forandringsprocessen, når lønsystemet skulle formidles. Det kunne have lettet presset på tillidsrepræsentanterne i slutfasen.
- Udfordringen for os, hvor vi kun har haft det nye lønsystem i en måneds tid er, at medarbejderne naturligvis sammenligner med det, de kender i forvejen. Og det rejser en del spørgsmål. For de to systemer kan på ingen måde sammenlignes. Nu måler vi på noget specifikt, hvor det tidligere var

en subjektiv vurdering, som afgjorde lønnen for den enkelte.

- Jeg er sikker på, at når vi spørger medarbejderne om et års tid, så har de fået systemet ind under huden og kan se den røde tråd mellem medarbejdersamtalen, kompetenceprofil, den individuelle vurdering – og dermed lønnen, siger Anne Eliasson.



Interview tillidsrepræsentant Finn Otkjær

- Set i bakspejlet kunne det nok have været godt med lidt mere skriftligt materiale, som kunne præsentere lønsystemet for medarbejderne.

- Når vi i Lønudvalget har arbejdet med processen i et halvt års tid, så kan det være svært at koge essensen ned på et kort møde i kantinen, hvor der også bliver stillet en masse spørgsmål. Nogle af medarbejderne har da også været lidt i tvivl om lønsystemets reelle indhold.
- Vores medarbejdere behøver jo ikke læse en hel masse om det nye lønsystem. Men vi kunne måske have illustreret lønsystemet med grafer eller kurver og lidt på tryk, så de vidste præcis, hvad et nyt lønsystem ville betyde for dem.
- Jeg oplever også, at vi havde et noget forceret forløb her til sidst. En række lokalaftaler var blevet opsagt og skulle genforhandles inden en bestemt dato, så pludselig skulle vi arbejde meget hurtigt. Midt i processen måtte vores direktør træde ind som forhandler, da produktionsdirektøren skiftede job. Det er klart, at sådanne personaleudskiftninger giver lidt uro.
- Alt i alt er det blevet et fint lønsystem, der løser de udfordringer, vi havde, så det skal nok holde fremadrettet. Der er jo også mulighed for at finpudse og rette til, og den fleksibilitet kommer vi nok også til at benytte os af i årene frem, siger Finn Øtkjær.

Uddannelse i lønsystemet

Chefkonsulent Allan K. Larsen, DI, har gennem de sidste 10 år stået for flere end 40 kurser i nye lønsystemer.

“Min erfaring er, at det er med til at sikre, at de enkelte ledere bedre forstår systemet og bedre kan anvende det nogenlunde ensartet. Samtidig klæder det lederne bedre på, så de føler en større sikkerhed ved at gennemføre samtalerne.

Det rigtige tidspunkt for et sådant kursus er lige før, man er helt færdig med at udarbejde det nye lønsystem. Mange kurser har nemlig vist, at der måske skal justeres noget, før det sættes endeligt i værk.

I løbet af en enkelt dag kan jeg få trænet ledere i at bruge et nyt kvalifikationssystem og vejlede i, hvordan de gennemfører vurderingssamtaler med medarbejderne, så den dag er godt givet ud”, siger Allan K. Larsen.

A man with glasses and a mustache, wearing a dark blue t-shirt, is looking upwards and to the right. He is in a workshop or factory setting, with a large green machine or structure in the foreground and background. The machine has a prominent green diagonal beam. The background is slightly blurred, showing industrial equipment and shelves.

Træk på andres erfaringer...

Siden 1997 har DI inviteret virksomhedsledere og medarbejdere til at få opdateret viden om lønsystemer på den årlig lønsystemkonference i november.

Her deler virksomheder ud af deres udfordringer med at indføre et nyt lønsystem, ligesom der er oplæg om løn som motiverende faktor, og fakta om den aktuelle økonomiske udviklings indflydelse på lønsystemet i virksomheden.

Dagen er oplagt, hvis I som virksomhed overvejer at indføre et nyt lønsystem. Erfaringer, workshopper og netværk giver et godt overblik over området og den arbejdsindsats, det kræver.

FRA TANKE TIL HANDLING

Følg med, når tre virksomheder får nyt lønsystem.

Læs om virksomhedernes første overvejelser og ønsker til et fleksibelt og gennemskueligt lønsystem.

Få overblik over det grundige arbejde med at konstruere og vurdere, hvordan medarbejderes kvalifikationer og resultater kan belønnes på retfærdig vis.

Og få de tre virksomheders gode råd og anbefalinger, hvis I selv overvejer at indføre et nyt lønsystem på virksomheden.

A/S VESTFROST – den klassiske industrivirksomhed, som ville væk fra akkordløn og i stedet belønne efter samarbejde, kvalifikationer og fælles resultater.

Skanderborg Forsyning – den kommunale vandforsyning, som blev en privat virksomhed og nu skal fungere på markedsvilkår – også på lønområdet.

SAMSON AGRO – producenten af landbrugsmaskiner, hvor det eksisterende lønsystem trængte til en opstramning – det skulle både være mere fleksibelt og motiverende for alle.



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



DI
1787 København V
Tlf. 3377 3377
Fax: 3377 3300
di@di.dk
di.dk