

+PlusLøn



# HYDREMA

INDFØRER RESULTATLØN



Dansk Industri

Udgivet af DI og CO-industri

Redaktion: Claus Krogh-Hansen, CO-industri og Nils Kaasing, DI

Tekst: Eva Beckmann

Foto: Hydrema

Tryk: Kailow Graphic A/S

ISBN: 978-87-7144-186-4 (print)

CO-industri meddelelsesnummer: 2019/048

5000.10.19

# Virksomhedens løn skal afspejle indsats og resultater

Alle virksomheder tænker grundigt over, hvordan de ønsker at aflønne og anerkende deres ansatte. Med PlusLøn er det muligt at motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere – retfærdigt og overskueligt.

Mange af industriens virksomheder oplever, at deres virkelighed ændrer sig. Konkurrencen bliver hårdere og kan komme flere steder fra. Markederne ændrer sig, der kan opstå mangel på arbejdskraft, medarbejdere skal have andre eller nye kompetencer, samarbejde får nye former ...

Forandringer, som virksomhedens løn også skal kunne rumme og afspejle.

Med PlusLøn er det muligt at skræddersy virksomhedens løn efter de behov, værdier og principper, som ledelse og medarbejdere i fælleskab beslutter sig for skal udmøntes i lønnen.

Ved at indrette lønsystemet præcist efter den enkelte virksomheds vilkår og konkurrencesituation år for år, kan man motivere, fastholde og belønne sine medarbejdere til gavn for virksomhedens overlevelse.

## Få hjælp til opgaven

DI og CO-industri rådgiver i fællesskab virksomheder om, hvordan de kan indføre en enkel, overskuelig og retfærdig løn, hvor der både er plads til fleksibilitet og gulerod.

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

Denne pjece handler om produktionsvirksomheden Hydremas proces – og succes – med at indføre resultatløns i eksportvirksomheden.

# Når resultater får lov at tale

Hydrema er Danmarks eneste producent af entreprenør-maskiner. Den familieejede virksomhed i Støvring var presset på både effektivitet og indtjening. Men med pisk og gulerod har både medarbejdere og virksomhed i tæt samarbejde vendt udviklingen.

Du kender sikkert de tonstunge gule entreprenørmaskiner med kæmpestore terrængående dæk. De står ved vejarbejde, ombygninger, opgravninger og byggepladser, de kører store læs grus, de flytter alt. Hydrema står der med store bogstaver på siden af køretøjerne.

Uanset, hvor man møder de store maskiner, så er det tegn på, at noget er i gang. Forandring og forbedring er på vej!

## **Svært at få greb om tingene**

Forandring var også påkrævet, da man tog temperaturen på Hydremas tilstand i 2014.

Det gik nogenlunde på virksomheden. Selvom der var kommet gang i salget og produktionen efter finanskrisen, var det svært at få greb om tingene. Alle havde travlt på fabrikken, indtjeningen fulgte ikke med, samarbejdet haltede, og der var et højt fravær i produktionen.

Hydrema er en familieejet virksomhed med nordjyske rødder, hjerteblod og historie i Danmark, som rekrutterer 80 pct. af sine folk fra lokalområdet. Produktion i Danmark var en grundforudsætning og det var ikke en mulighed at flytte produktionen til udlandet.

Noget andet måtte gøres; Med hjælp fra engagerede medarbejdere, en ledelse med særdeles systematisk sans og erfarne konsulenter, fik man vendt skuden. En del af løsningen var at indføre resultatløn.

Læs om processen og resultaterne her i pjecen. Der er også gode råd til andre, der vil prøve kræfter med resultatløn.



## Fakta om virksomheden

- Hydrema har 550 ansatte på verdensplan, heraf 200–300 ansatte i Danmark
- Produktion i Støvring ved Aalborg og i Weimar, Tyskland
- Hydrema udvikler, producerer og leverer dumpere, grave-læsse maskiner og hjulgående gravemaskiner – bl.a. i versioner, der kan køre på skinner. Dertil kommer produktion af mineryddere, servicesupport og slutmontage af bl.a. tungtkørende materiel til det danske forsvar
- Hydrema eksporterer ca. 70 pct. af sin produktion bl.a. til New Zealand, Australien, USA og det europæiske marked

# Hvad er PlusLøn?

PlusLøn kan være rammen for hele virksomhedens løn i industriens virksomheder.

PlusLøn er et fleksibelt værktøj, der kan tilpasses den enkelte virksomhed og anvendes for både timelønnede og funktionærer.

Om medarbejdere skal belønnes og anerkendes for at have særlige kvalifikationer, tage ekstra uddannelse eller levere særlige resultater – alt dette kan der tages højde for i indretningen af lønsystemet alt efter virksomhedens behov.

I udfylder selv rammen, når I udvikler lønsystemet. I tilpasser det, når det trænger til justering, og I tager temperaturen på det årligt, så virksomheden til hver en tid har et retfærdigt, tidssvarende og motiverende lønsystem.

Der er mange muligheder for at sammensætte lønnen og vægte de forskellige elementer efter virksomhedens behov.

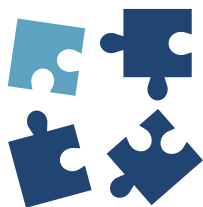
Basislønnen vil altid være en del af lønsystemet som en slags fundament, der kan stå alene eller kombineres med de øvrige løntyper (enten kvalifikationsløn, resultatløn eller funktionsløn)

Man kan også sagtens forestille sig en virksomhed, hvor alle lønelementerne er i spil sammen med basislønnen.

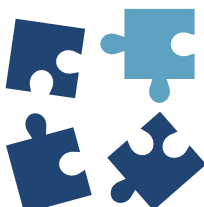
Bliv klogere på de forskellige løntyper i vores serie om PlusLøn eller læs om virksomheder, der har arbejdet med PlusLøn i praksis.



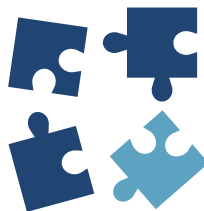
## ELEMENTER I PLUSLØN



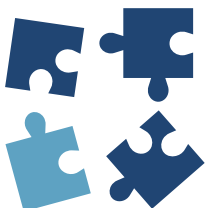
**KVALIFIKATIONSØN:** Kvalifikationsløn er et tillæg for job-, fag- eller personrelevante kvalifikationer. Kvalifikationsløn er et personligt tillæg og følger den enkelte medarbejder.



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



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

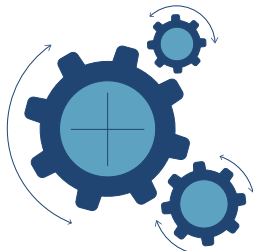


**BASISLØN:** Basisløn er løn for grundlæggende job- og kvalifikationskrav. Basislønnen kan være ens for samtlige medarbejdere, eller den kan variere mellem brede grupper.

## VÆRKTØJER I PLUSLØN



**LØNTERMOMETER:** Virksomheden bør hvert år tage temperaturen på sit lønsystem for at vurdere, om det fungerer efter hensigten.



**LØNHJUL:** Virksomheden gennemgår i løbet af året en række aktiviteter, planer og processer, der holder lønsystemet og relevante interessenter opdateret.





# Hvorfor arbejde med resultatløn hos Hydrema?

Fraværet var bekymrende højt, produktiviteten ikke for god og effektiviteten ej heller. Noget skulle gøres.

Økonomidirektør og produktionsansvarlig Johnny Larsen, fabrikschef Jan Zeidler og tillidsrepræsentant Jan Jeppesen fortæller her om virksomhedens udfordringer og processen med at indføre resultatløn.

Hele processen begyndte med et meget konkret problem.

”Da jeg startede herude, var der 8 pct. fravær, det var fuldstændig vildt, og det er jo et symptom på, at der er noget, der ikke virker,” indleder fabrikschef Jan Zeidler

Økonomidirektør Johnny Larsen fortsætter:

”Ja, det første vi skal sørge for, det er i hvert fald, at folk møder på arbejde. Så vi indledte faktisk med at indføre en ny fraværspolitik, der fastlagde det acceptable fraværsniveau og samtidig blev der indført fraværssamtaler, så fremt medarbejderne overskred disse.”

Det var pisken i første hug, og når så vi havde folk på arbejde, så gjaldt det om at få skabt værdierne. Vi havde tendens til at diskutere løn for evigt her på virksomheden, og vi vil jo hellere end gerne betale en rigtig fin løn, hvis vi også kunne skabe noget værdi sammen. Det satte os sådan set i gang,” siger Johnny Larsen.

”Da vi havde kørt med det i et halvt års tid, kunne vi se, at det begyndte at gå bedre, fraværet faldt. Men så begyndte refleksionerne; hvordan kan vi sammen finde nogle veje, som giver god mening for både virksomheden og vores medarbejdere?”

Så kom vi til at diskutere tre KPI'er – Key Point Indicators, som vi allerede havde talt om tidligere, men ikke anvendt:

1. **Fravær** – folk skulle komme på arbejde
2. **Produktivitet** – Udtryk for hvor stor en tid medarbejderne er tilknyttet en produktionsordre og dermed skaber værdi for virksomheden
3. **Effektivitet** – Udtryk for i hvor høj en grad medarbejderen er i stand til at løse sin opgaven inden for den fastlagte standardnormtid.

Fabrikschef Jan Zeidler supplerer: ”En ting var vores medarbejdere, noget andet var mellemlederne. Det var også vigtigt at få dem sat i spil, og vi skulle jo ikke nødvendigvis arbejde hurtigere, men arbejde mere intelligent.

Værkførerne skulle tage ansvar for, at alle havde noget relevant at tage sig til – at alle så vidt muligt arbejdede på en produktionsordre til gavn for virksomheden.”

## Hjælp udefra

Virksomheden tilkaldte nogle dygtige konsulenter, der vidste noget om at ensrette processer og forbedring af arbejdsmiljø. De kunne umiddelbart hjælpe med omstillingstiderne på Hydremas workcentre, så det hele blev mere enkelt og effektivt for den enkelte medarbejder. Men konsulenterne skulle ikke nøjes med den del; selve processen var meget vigtig.

## Afgørende samarbejdsopgave

Ledelsen samlede konsulenter, medarbejdere og mellemledere rundt om bordet. Alle deltog i arbejdet og var med at finde konkrete løsninger. Det var en altafgørende samarbejdsopgave.

De introducerede en optimeringsmetode (kaldet SMED og 5S), som fokuserede på optimering af dels op- & omstillingstider og dels oprydning og indretning af medarbejdernes egen arbejdsplads og sammen fandt man frem til nogle konkrete løsninger, der passede godt til Hydrema.

## Arbejdsmiljøet fik en tur

I første omgang fik hele arbejdsmiljøet en grundig tur, og der skete bl.a. følgende forbedringer:

- Hæve-sænkeborde i produktionen
- Rigtige værktøjsrammer og kasser
- Mere lys ind i produktionshallerne
- Malede mørke vægge lyse
- Malede gulve og mellemgange i komponentproduktionen

Den proces tog ca. 3 måneder og resulterede allerede i en tydelig forbedring på de tre udvalgte målepunkter (KPI'er). Der kom bedre fremmøde og dermed mindre **fravær**, **produktiviteten** begyndte at vise en positiv udvikling, og **effektiviteten** blev klart bedre – der skete en markant ændring.

Noget tydede på, at Hydrema var på rette vej.

## Næste skridt

Tillidsrepræsentant Jan Jeppesen siger:

”Undervejs gik det op for os, at det ikke kun var arbejdsforholdene, der trængte til en overhaling. Der var også noget med ledelse og indstilling til medarbejderne, en lidt for hård tone på værkstedet og ikke så meget involvering af medarbejderne i arbejdsprocesser. Det var nogle af årsagerne til, at folk bare blev hjemme. Så vi skulle have ændret tonen og have fat i noget, der kunne motivere folk bedre – der skulle være en ’gulerod’, noget man ville arbejde ekstra for.”

På Hydrema blev de inspireret af nogle møder med DI og CO-industri/Dansk Metal og begyndte at se på resultatlønsomkostning som en mulighed – det skulle ikke handle om arbejdstagere og arbejdsgiveren. Men om virksomhedens videre succes og fremdrift!

## Gode data afgørende

Johnny Larsen er som økonomidirektør vant til at arbejde med data, regneark og projektplaner. Han fortæller:

”Jeg samlede mine tal for produktivitet og effektivitet 12 måneder tilbage og regnede et gennemsnit, som blev udgangspunktet for resultatlønsmodellen og dermed var den nuværende situation en såkaldt ’baseline’ eller der hvor systemet tog sit udgangspunkt, det var med andre ord der, hvor systemet ikke resulterede i tillæg til timelønnen.

Vi havde på allerede set nogle forbedringer, så jeg vidste, at vi var på vej i den rigtige retning. Det lagde vi ind som målepunkter. Og så kunne jeg vise og regne mig frem til det, hvis nu vi forbedrer produktiviteten 1 pct. – hvad betød det så for timelønnen for en gruppe medarbejdere? Og det samme med effektiviteten.

Det var en relativ simpel model, en 'nettomodel' så hvis man f.eks. performer dårlig på produktiviteten, og var man supereffektiv på effektiviteten, så blev de to elementer summeret til et netttotal.

Som medarbejder kunne man ikke bare køre derudad og være ligeglad med, om det blev noget hø, som efterfølgende blev kasseret eller skulle laves om. Så det handlede i høj grad også om kvaliteten – den indre sammenhæng i systemet skulle være i orden.”

### **Tanken om resultatløns bliver introduceret**

”Vi talte videre om modellen i Lønudvalget. Allerførst viser vi det til tillidsfolkene. Det var vigtigt for os, at vi havde deres tillid til systemet og deres opbakning, inden vi gik videre. De var positive.

Næste skridt var orientering til hele virksomheden, op at stå på ølkassen på en række møder i produktionen, hvor jeg præsenterede det.

Jeg fik ikke så mange spørgsmål til de møder, men jeg ved, at der var nogle af medarbejderne, der var ret betænkelige. Det oplevede tillidsrepræsentanterne i hvert fald, så det var vigtigt, at alle tillidsfolkene var klædt ordentligt på og kunne svare på det meste. Naturligvis vil medarbejderne hellere tale direkte med dem,” siger Johnny Larsen.



Da vi først havde prøvet resultatlønnen, var der ingen diskussion, om det var godt eller skidt. Medarbejderne havde fornemmet, at der var noget i det, og at det kunne blive til endnu mere.



— Tillidsrepræsentant Jan Jeppesen

## **Indledende skepsis blev luftet for tillidsfolkene**

Tillidsrepræsentant Jan Jeppesen siger:

”Ikke alle har jo lyst til at stille spørgsmål til ledelsen på et stormøde. Folk kom til os, og det er jo helt fint. De var umiddelbart mest bange for at gå ned i løn, men det gik hurtigt op for dem, at det ikke kunne ske.

Der var naturligvis nogle kritikere, der sagde ”det her kommer aldrig til at virke ...”

Det var i begyndelsen, men efter noget tid begyndte medarbejderne at se en effekt af systemet. Måske ikke så meget i starten, først 43 øre og så en krone ekstra (i timen) og så lige pludselig 3 kroner.

Derefter spredte det sig, og kritikerne kom lidt i mindretal. Der var reelt ikke så meget diskussion. Når først folk opdagede, at de ikke skulle løbe hurtigere, men arbejde mere struktureret og systematisk – så kunne folk godt se ideen med det,” siger Jan Jeppesen.

## **Folk kunne se guleroden foran**

Fabrikschef Jan Zeidler fortsætter:

”Mange har jo været her på virksomheden i rigtig mange år, de fleste gør, som de bliver bedt om, især når det kommer fra ledelsen. Vi fik jo den primære information fra ledelsen her i virksomheden, og de var ret klare i mælet, så det var et godt og troværdigt udgangspunkt.

Og så sker der jo noget, når folk kan se ’en gulerod’ foran, så kan de godt motivere sig selv. Det er ikke en simpel proces, der sker fra den ene dag til den anden. Folk skal vænne sig til den ændring og forstå, hvad der sker – hele deres tankegang skal indstille sig på en ny måde at tænke løn på.”

Sommer 2016

*Kære medarbejdere*

*Som tidligere omtalt har Hydrema besluttet at indføre resultatløns for at skabe harmoni imellem virksomhedens mål og resultater. Resultatlønnen skal ses som et tillæg til jeres aftalte timeløn og vil indledningsvis være en forsøgsordning som dækker resten af 2016.*

*Resultatlønssystemet vil i starten udelukkende være for de ansatte i produktionen samt de tilhørende supportfunktioner, f.eks. truckfører, teknikværksted, malerværksted.*

*Opgaven består i, at vi – i samarbejde – får skabt en større performance, så der skabes yderligere konkurrencekraft og resultater for virksomheden. På baggrund af de skabte resultater vil der således kunne skabes plads til at forbedre løn- og arbejdsvilkår.*

*... fortsættes*

# Sådan arbejder de med resultatløn hos Hydrema

Fællesskab og motivation er nøgleord i en produktionsvirksomhed, hvor mange hænder og processer skal spille sammen for at levere hver enkelt ordre/køretøj/maskine.

I 2016 skrev ledelsen ud til samtlige medarbejdere inden sommerferien. Sammen med deres løn, blev de orienteret om, hvordan lønnen ville blive sammensat fremover. Samtidig hang der beregningseksempler på alle tavler ude i produktionshallerne.

## **Resultatløn betyder:**

- Mulighed for udvikling af virksomheden
- Opfyldelse af virksomhedens ønskede forretningsmæssige mål
- Bedre og synlige motivationsfaktorer for medarbejderne
- Bedre samarbejde og kommunikation på tværs af hele virksomheden
- Mere i løn til medarbejderne

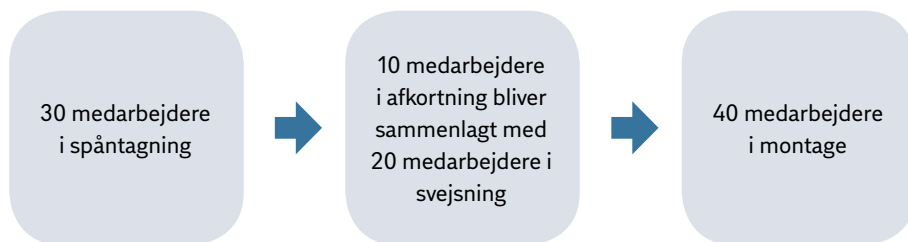
## **Vi måler på tre parametre:**

- Fravær (Timer på arbejde)
- Produktivitet (Timer på produktionsordre)
- Effektivitet (Anvendte timer i forhold til normtid)

## **Samarbejde i grupper**

Hos Hydrema tilstræber man at samle medarbejderne i grupper af ca. 30 personer.

Afdelinger må ikke være for små, for så bliver det for følsomt. Hvis man har en afdeling med kun 10 personer, bliver resultaterne meget påvirket, hvis en enkelt er syg. Det er ikke fair, så der skal noget volumen til.



Resultatlønssystemet er ikke et individuelt system, men sammensat på afdelings – og virksomhedsniveau. Halvdelen af resultataflønningen afhænger af det, man producerer i egen afdeling, og kvaliteten af det. Den anden halvdel beregnes på hele virksomheden.

Johnny Larsen siger: ”Systemet er sammensat, så man ser helheden og hele processen – det gavner samarbejdet.”

### **Grundløn til alle**

Hydrema tilbyder altid en ordentlig grundløn, når man ansætter nye medarbejdere. Resultatlønnen er en lokalaftale – og den kan siges op – fra begge sider.

Hos Hydrema ser man ikke udelukkende på en medarbejders kvalifikationer, men højere grad på de resultater og præstationer folk leverer – uanset, hvem de er.

”Alle får naturligvis en grundløn. Men selvom man ansætter en svejser, der har en masse kurser og efteruddannelse, er det jo ikke sikkert, at han er mere effektiv, end en erfaren medarbejder på virksomheden er – og de får jo det samme i resultatløn. På den vis er systemet meget retfærdigt og gennemsigtigt – det er væsentligt,” siger Jan Jeppesen.

### **Alle er en del af fællesskabet**

Enkelte medarbejdere arbejder i en servicefunktion på et lille værksted. Den funktion er afgørende for, at mange andre i fabrikken kan lave noget. De hjælper f.eks. til ved nedbrud – og det skal gå hurtigt.

De skal sørge for at tilrettelægge reparationer på et tidspunkt, når maskinen ikke kører, så det ikke går ud over selve produktionen. De er en vigtig brik i det samlede billede, og derfor er de med som gennemsnit af fabrikkens resultatløn.



At producere og samle de tonstunge Hydrema-køretøjer kræver plads og tid.

Dels skal man have en stor fabrik, der kan håndtere udstyr af en vis kaliber og tyngde og dels skal man kunne langtidsplanlægge en produktion to år frem.

En højkvalitets entreprenørmaskine koster over en million, hvor hovedkomponenterne udgør en stor del af maskinens kostpris. Hydrema samarbejder med store globale leverandører, og dette betyder, at komponenter skal bestilles lang tid før selve produktionsprocessen kan gå i gang.



## Beregningsmetode

Hydrema beskrev også, hvilke parametre, man ville måle efter i deres information til medarbejderne:

- Fravær (Timer på arbejde)
- Produktivitet (Timer på produktionsordre)
- Effektivitet (Anvendte timer i forhold til normtid)

Afdelingens parametre vægter: 50 pct. Selskabets parametre vægter: 50 pct.

Resultatlønnen udbetales i de situationer, hvor ovennævnte parametre overstiger det fastsatte gennemsnit af de sidste 51 ugers målinger, som du kan se i denne tabel:

|                      | Hydrema<br>Produktion | Afk. & Svejs | Spåntagning | Montage    |
|----------------------|-----------------------|--------------|-------------|------------|
| <b>Fremmøde over</b> | 96,5 pct.             | 96,5 pct.    | 96,5 pct.   | 96,5 pct.  |
| <b>Produktivitet</b> | 83,0 pct.             | 87,0 pct.    | 86,0 pct.   | 86,0 pct.  |
| <b>Effektivitet</b>  | 97,0 pct.             | 97,0 pct.    | 97,0 pct.   | 103,0 pct. |

Der udbetales et tillæg til den normale timesats hver gang vi lykkes med at forbedre ovenstående resultatløns grænser. Resultatløn bliver opgjort efter nettometoden. De enkelte parametre kan godt være negative, men den



Vi aftalte at køre med resultatlønnen i seks måneder. Så evaluerede vi og kiggede hinanden i øjnene og afgjorde, om vi skulle fortsætte. Det var vi enige om. Det skulle vi!

– Fabrikschef Jan Zeidler

samlede resultatløn kan ikke være negativ. Det betyder, at resultatlønnen udelukkende vil skabe et tillæg til den nuværende timeløn!

Betydning og information for dig som medarbejder:

- Der vil løbende, i din afdeling, være opfølgning på de ovennævnte faktorer.
- Tallene vil blive gennemgået og fremvist af din nærmeste leder.
- Resultatmålene opgøres i perioder af 4 uger og danner dermed grundlag for resultatløns satserne.
- Optjent resultatløns vil være bagudbetalt

Fabrikschef Jan Zeidler siger: ”Systemet skal være troværdigt og gennemsigtigt hele tiden. Nogle tal, man kender, og noget som man kan påvirke som medarbejder.”

### **Ugentlig opdatering på tavler i produktionen**

Hver uge bliver alle medarbejdere informeret om resultaterne på tavler rundt om i produktionen. Resultatlønnen beregnes også på ugebasis, og medarbejderne får besked.

Fabrikschef Jan Zeidler siger: ”Alle kan se sig selv i skemaet, og også hvad det kræver at tjene mere. Så alle kan se, hvis vi gør det så og så meget bedre, så betyder det xx for lønnen. Det er åbenlyst for enhver.”



Hvis ikke man kan finde ud af at løse ting hen ad vejen, så skal man ikke begive sig ud i resultatløns

– Økonomidirektør Johnny Larsen



# Vi har fået et helt andet arbejdsmiljø

Vi har bedt Hydrema om at beskrive nogle af deres erfaringer efter virksomheden har indført resultatlønnen.

Et par eksempler:

- Vi har meget mere oppetid – fordi folk er meget mere motiverede til at sikre produktion og rette fejl.
- Medarbejdere bliver udviklet, når de får mere ansvar og kan gøre meget mere selv. Nogle medarbejdere kan også tage af sted og hjælpe på fabrikken i Tyskland.
- Vi er to fabrikker med samme setup (Danmark og Tyskland) – men qua det nye lønsystem blev folk i Danmark mere selvkørende, og f.eks. har vores komponentproduktion har en voldsom højere effektivitet i Danmark.
- Når vi flytter dele af produktionen fra Tyskland til Danmark, skaber vi flere arbejdspladser herhjemme og opnår større udnyttelse af vores kapitalapparat.
- Vi kan køre tre skift på nogle af maskinerne i stedet for halvandet skift på to maskiner, så udnytter vi kapaciteten. På den lange bane slipper vi for at investere i to helt ens fabrikker og kan i stedet investere mere i det eksisterende kapitalapparat i Danmark.
- Der er kommet mere selvjustits i forhold til fravær. Folk kan ringe og sige, ”jeg tager lige en fridag i dag, men jeg vil ikke registreres som syg”. Det har påvirket internt – man er godt klar over, at hvis der er mange sygedage, så går det ud over lønnen.

## Ingen er perfekte

På Hydrema har de også lært noget undervejs:

- **Beregningsmodel var ikke fremtidssikret**

Johnny Larsen fortæller: ”Efter det første år, må jeg erkende, at jeg havde begået en fejl. Der var noget, jeg ikke havde tænkt til ende ...

Vi forbedrede os på en række parametre, men udgangspunktet kunne jeg ikke blive ved med at holde fast i. Vi blev nødt til arbejde med en udviklingsmodel, hvor baseline også løbende ville blive hævet i takt med, vi blev dygtigere og mere effektive i produktionen.

Så måtte jeg rundt på ølkassen igen – ”Jeg er nødt til at lægge mig fuldstændig fladt ned.”

Hvis jeg skal retfærdiggøre investeringer i virksomheden og kunne gå til bestyrelsen og sige, at jeg skal have 8 mio. kr. til noget nyt udstyr, der vil øge vores grundeffektivitet, så kræver det også, at vores (baseline) udgangspunkt flytter sig.

Det var nok den største fejl som vi begik ved implementeringen af resultatløssystemet.”

Tillidsrepræsentant Jan Jeppesen siger: ”Der var selvfølgelig spørgsmål og lidt uro i rækkerne. Men jeg forklarede dem, at det jo hælder begge veje – og det forstod de. Hvis medarbejderne ikke leverer/præsterer, så tjener de jo også mindre.”



Resultatlønnen skal være troværdig og gennemsigtig hele tiden. Den skal bygge på nogle tal, som medarbejderen kender, og noget som man selv kan påvirke via sin indsats.



— Fabrikschef Jan Zeidler

- **Sidste led i kæden**

Montageafdelingen kan godt brokke sig lidt, fordi de er sidste led i produktionskæden. Hvis noget svigter i processen, så havner de jo med de fejl, der nu måtte være. Argumentet til netop denne afdeling var, at de ved skulle rapportere tilbage i forsyningskæden for at sikre, at de fejl ikke blev lavet i fremtiden. Dermed skulle vi sikre, at fejl hurtigere blev rettet i produktionen og dermed reducerede kvalitetsproblemer i montageafdelingen og ikke mindst ude hos kunderne.

- **Sygdom og socialt ansvar**

På Hydrema har de også besluttet, at når de får en længere sygemelding, f.eks. mere end 9 uger, så bliver man trukket ud af statistikken, så ens fravær ikke påvirker de andre medarbejders resultater. En hel gruppe skal ikke straffes, fordi virksomheden har en politik, hvor man strækker sig langt og gerne vil tage hensyn til langtidssyge medarbejdere. Der har været meget stort opbakning fra medarbejderne på det punkt.

- **Udfordringer tackler vi undervejs**

En gang imellem opstår der udfordringer i systemet. Noget, som ledelse og medarbejdere lige skal tænke igennem og drøfte over en kop kaffe. Indtil nu har man fundet ud af at træffe en principbeslutning, og få det rettet inde i statistikkerne – så retfærdigt som muligt.



Vi skal have dygtige, motiverede og effektive medarbejdere kombineret med den rigtige teknologi for i samarbejde at styrke konkurrenceevnen og skabe økonomiske resultater.

— Økonomidirektør Johnny Larsen







# Inspiration til virksomheder, der vil arbejde med resultatløn

## Gode råd og tjekliste

Lønkonsulent Nils Kaasing, DI, siger om Hydremas proces:

”Mange virksomheder holder sig tilbage med at anvende resultatløn, fordi de er nervøse for at miste penge på det.

Det kan også komme til at koste penge, hvis man regner forkert eller ikke har de rigtige data/tal, som er en vigtig forudsætning. Man skal have styr på butikken og ikke bare køre på en mavefornemmelse. Men om ikke andet, så kan man jo altid forsøge sig med et prøveår.

Hos Hydrema havde de et godt udgangspunkt med gennemsnitstal for de seneste 10–12 måneder. Det har været afgørende for, at de kunne komme videre, og resultatet er, at virksomheden står stærkt i dag.”

## Tjekliste

- Kræver meget godt styr på virksomhedens data
- Velegnet, hvis det handler om at engagere en stor gruppe medarbejdere i samlet flok, hvor fællesskabet er vigtigt, og alle skal være med
- Ved fravær kan der opstå en selvjustits, så medarbejdere tager mere ansvar for fremmøde
- Vigtigt, at der er en god grundløn
- Vis eksempler på løn og for forskellige medarbejdere
- Ved at vælge resultatløn er der ikke så stor fokus på individuelle samtaler og proces
- Resultatløn kan hurtigt honorere en stor gruppe medarbejdere, hvis de leverer en særlig indsats
- Resultatløn kan indføres forholdsvis hurtigt
- Start med en prøveperiode på et halvt eller helt år



”Løn er helt overordnet et rigtig godt ledelsesværktøj til at styre i den retning, ledelsen ønsker. Det er med til at holde virksomheden konkurrencedygtig – og med til at tiltrække og fastholde de rette medarbejdere.”

## LÆS MERE I PJECKERNE

Løntermometer – vedligehold dit lønsystem

Kvalifikationsløn – kompetencer og adfærd

Resultatløn – belønning og anerkendelse

Pjecerne kan downloades på [co-industri.dk](http://co-industri.dk) og [di.dk](http://di.dk)



CO-industri  
Molestien 7  
2450 København SV  
Tlf. 3363 8000  
[co@co-industri.dk](mailto:co@co-industri.dk)  
[co-industri.dk](http://co-industri.dk)



Dansk Industri  
H.C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf. 3377 3377  
[di@di.dk](mailto:di@di.dk)  
[di.dk](http://di.dk)