

+PlusLøn

Vestfrost får nyt lønsystem

PlusLøn i praksis



PlusLøn i praksis

A/S Vestfrost

får nyt lønsystem



Dansk Industri

Der blev 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.



A/S Vestfrost er den tredje pjece i en serie pjecer om PlusLøn i praksis.

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 og Søren Johannessen, DI
 Tekst: Eva Beckmann
 Foto: Hans Søndergård
 Tryk: Kailow Graphic A/S
 ISBN 978-87-7144-013-3
 CO meddelelse nr. 2014/009
 4000.02.14

Indhold

	Et lønsystem skal motivere, fastholde og belønne 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
	Virksomhed under forandring Fra masseproduktion, samlebånd og akkordløn til nye samarbejdsformer og nicheprodukter. Hos A/S Vestfrost har hverdagen ændret sig markant. Nu efterlyser både ledelse og medarbejdere et moderne lønsystem, der afspejler den nye virkelighed.	side 7
	PlusLøn er det nye lønsystem i industrien Udfordringer, der kan føre til beslutning om nyt lønsystem. Grafisk fremstilling af PlusLøn.	side 9
	Hvorfor nyt lønsystem hos Vestfrost? Vestfrost ønsker at afskaffe akkordlønnen til fordel for PlusLøn med kvalifikationsløn og resultatløn. Interview med fabrikschef Bent Nielsen: 'Alle skal tænke mere på helheden'. Interview med tillidsrepræsentant Irene Madsen: 'Vores hverdag har ændret sig meget'.	side 12
	PlusLøn kræver engagement fra alle De tre faser i PlusLøn: afklaring, konstruktion og implementering.	side 17
	Sådan gjorde de hos Vestfrost Læs om de tre faser, som de forløb hos Vestfrost.	side 21
	Sådan kommer vi i gang Tjekliste for virksomheder, der overvejer nyt lønsystem. Ledelse og medarbejdere fra Vestfrost giver konkrete råd videre til andre virksomheder, der også ønsker at ajourføre deres lønsystem.	side 29

Eksempel på en virksomheds ønsker 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

Et lønsystem skal motivere, fastholde og belønne

Store som små virksomheder har en holdning til løn. Via lønsystemet udmøntes medarbejdernes indsats og resultater. Men hvad gør man, når anciennitet, akkord eller tradition ikke afspejler virkeligheden længere? Et moderne lønsystem kan indrettes både retfærdigt og overskueligt.

Industrivirksomhedernes virkelighed har ændret sig over de sidste mange 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 gør en ekstra indsats, når nødvendigt.

Alle disse faktorer bør virksomhedens lønsystem også afspejle.

Få inspiration til et moderne lønsystem

DI og CO-industri rådgiver i fællesskab om, hvordan virksomheden kan indføre enkle, overskuelige og retfærdige lønsystemer, der også har plads til fleksibilitet og er motiverende.

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

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

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

Så tøv ikke med at kontakte os, hvis vi også skal hjælpe din virksomhed med at indføre et moderne lønsystem.

Historien bag Vestfrost

- Etableret i 1963 som producent af frysebokse med salg til forbrugere i Skandinavien.
- Produktion og eksport af køle/fryseskabe vokser kraftigt fra 1970-1996
- I 2005 flytter Vestfrost sin store køleskabsproduktion til privatmarkedet til tyrkiske Vestel, på grund af hård konkurrence og høje lønomkostninger.
- Mange medarbejdere afskediges i Danmark.
- I 2008 sælger Vestfrost køleskabsproduktionen til det private marked til det tyrkiske selskab.
- Vestfrost i Danmark bliver nicheproducent af køleskabe, kummefrysere og specialprodukter til butikker mm., f.eks. runde kølebokse til vand/sodavand på tankstationer.
- I dag eksporteres 95 pct. af produktionen til mere end 90 lande.
- Virksomheden i Esbjerg har i dag 240 medarbejdere.

Vestfrosts vision

Vestfrost Solutions udvikler, producerer og leverer pålidelige og forretningsmæssige optimerede køle- og fryseløsninger til kunder på det globale professionelle marked.

Virksomhed under forandring

Den danske køle- og fryseproducent Vestfrost har bevæget sig fra masseproduktion til nicheproduktion. Nu skal lønsystemet opdateres og medarbejderne væk fra den traditionelle akkordløn. Følg virksomhedens vej til et moderne lønsystem.

Vestfrost har to fabriksbygninger. De ligger på hver sin side af Falkevej. På den ene side af Falkevej taler de om **'døre'**. 200 meter væk på den anden side af vejen hedder det **'låger'**. Sådan er det bare.

Vestfrost i Esbjerg producerer nemlig både vinkøleskabe med døre til hoteller og restauranter, og de producerer frysebokse med låger – f.eks. til opbevaring af frosne fisk på det japanske marked eller til køling af livsvigtig medicin for nødhjælpsorganisationer på udsatte steder verden rundt.

Og der er da også en vis forskel på de to produktioner, arbejdsstil, medarbejderkulturen og naturligvis slutproduktet. Stoltheden hos den enkelte medarbejder er ikke til at tage fejl af. 'Ovre på den anden side' og 'her hos os' er udtryk, der bliver brugt i flæng.

Samles under et tag

Det er planen, at de to fabrikker – på hver sin side af Falkevej – og de 240 medarbejdere

skal samles under ét tag. De skal fremover både dele lagerhal, trucks og adresse, når dørene flytter over til lågerne. Og de skal tænke lidt mere på fællesskabet.

Nye arbejdsvilkår kræver ny aflønning

Fra en produktion med mange samlebånd og ensartede produkter har virksomheden i dag langt flere produkttyper, individuelle løsninger og frysere, der ikke er standard i store mængder.

Vestfrost har gennemgået en udvikling, og forandret sig markant. Det kræver en helt anden tilgang til arbejdet af medarbejderne.

Virksomheden har derfor længe ønsket at få et nyt lønsystem, der kan leve op til de ændrede arbejdsvilkår. Og lønsystemkonsulenter fra DI og CO-industri har hjulpet Vestfrost med at sikre en konstruktiv og nyttig lønsystemproces frem til målet.

Plusløn er det nye lønsystem i industrien

Hverken virksomheder eller deres medarbejdere er ens. Derfor skal lønsystemet naturligvis også være fleksibelt. Med PlusLøn får I en systematik til at udvikle en ramme for virksomhedens lønsystem. Målet er at skabe 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 for-

skellige lønelementer, så det svarede bedre til den enkelte virksomheds hverdag. PlusLøn kan både omfatte timelønnede og funktionærer.

Plusløn består af følgende elementer:

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.

Et moderne lønsystem favner bredt

I løbet af de seneste ti år har DI og CO-industris konsulenter været i kontakt med et stort antal virksomheder i forskellige brancher for at inspirere og vejlede om, hvordan man kan udvikle nyt lønsystem. Uanset om vejledningen gælder den mindre smedevirksomhed eller en stor fødevarereproducent, er rammen den samme. Men indholdet i lønsystemet skræddersys 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 er derfor blevet mere optagede af resultatløns. Hvor kvalifikationslønnen er en investering i medarbejderne og fremtiden, så er resultatløns fuldt finansieret fra dag ét, hvis virksomheden ønsker at måle og belønne efter konkret indsats.

Hvorfor overveje et nyt lønsystem?

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

- Ændrede produktionsformer
- Utidssvarende lønsystem, f.eks. akkordløns, uens løns eller løns alene efter anciennitet
- Komplekst og tidskrævende lønsystem
- Ingen sammenhæng mellem kompetencer, indsats og præstationer
- Loftet er nået i lønsystemet – 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.

Mulighederne er mange med et moderne lønsystem, der løbende kan tilpasses og målrettes de ønsker, ledelse og medarbejdere prioriterer.

Mærkbar og synlig ændring

Målet er, at når det nye lønsystem er indført, 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 lønsystemet.



Tag temperaturen en gang årligt

Når det nye lønsystem 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 hver sit 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 lønsystem skal tage udgangspunkt i virksomhedens mål og muligheder – det vil sige selve forretningsgrundlaget. En forudsætning er derfor, at man i lønsystemprocessen lægger op til et positivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere for at få succes med det nye

lønsystem. Det er 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 lønsystem.

Der er desværre ikke noget entydigt svar. En lønsystemproces 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.

Læs mere om de forskellige faser i lønsystemprocessen og se, hvordan Vestfrost gik til opgaven på side 21.

Hvorfor nyt lønsystem hos Vestfrost?

Hos Vestfrost i Esbjerg har man flere gange taget tilløb til at indføre et nyt og mere moderne lønsystem. Både fabrikschef Bent Nielsen og tillidsrepræsentant Irene Madsen syntes, at det var på høje tid.

Alle skal tænke mere på helheden

For fabrikschef Bent Nielsen var det tydeligt, at noget skulle ske.

– Produktionen på vore fabrikker har i løbet af en forholdsvis kort årrække ændret sig markant.

– Inden vi outsourcede den traditionelle køleskabsproduktion til tyrkiske Vestel i 2005, producerede vi ens produkter i store mængder til få kunder. I dag er der en højere grad af specialisering og skræddersyede produkter til flere forskellige kunder med særlige krav. Vores niche som

leverandør af f.eks. vinkøleskabe kræver, at vi er meget fleksible – lige fra materialevvalg og kvalitet til udseende og levering.

Flere udfordringer

Det kræver også noget andet af medarbejderne, der skal samarbejde og veksle mellem flere forskellige funktioner. Og det kræver et helt andet lønsystem.

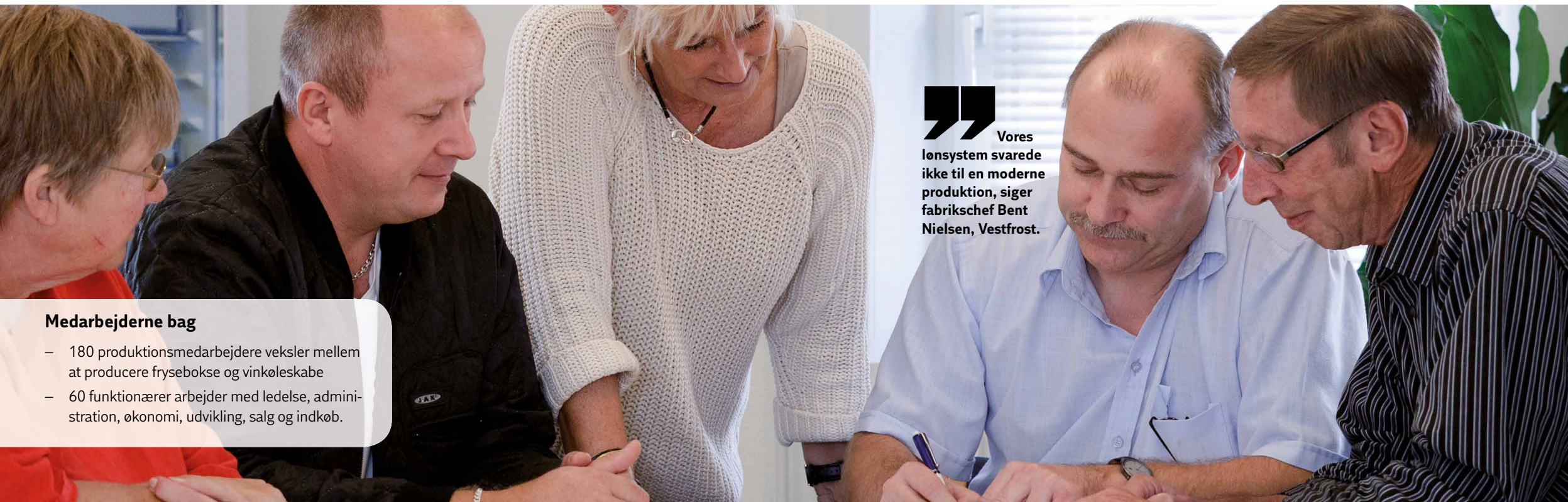
Skal arbejde mere sammen/på tværs

– En stor del af vores medarbejdere har arbejdet på gruppeakkorder. De har arbejdet hurtigt og stabilt og tjent godt. Men de har alene koncentreret sig om deres egen arbejdsfunktion og ikke haft så meget blik for helheden eller været opmærksomme på at bidrage til den samlede produktions succes. De har med andre ord ikke været solidariske med de øvrige

medarbejdere. I dag er kravene til medarbejderne anderledes, og det skal også afspejles i lønnen.

– De akkordlønnede arbejdsfunktioner har vi ikke så mange af længere. Hvor man før var 4-5 ansatte i en funktion, så er der typisk kun 1-2 ansatte i dag. Derfor veksler stort set alle medarbejdere i dag mellem flere forskellige funktioner og har varierende arbejdsopgaver.

– Fremover skal det være muligt at belønne, når medarbejdere tænker på helheden og skaber gode resultater i fællesskab. Mange medarbejdere efterlyser ligefrem et mere gennemskueligt lønsystem, der tager højde for det, siger Bent Nielsen.



” Vores lønsystem svarede ikke til en moderne produktion, siger fabrikschef Bent Nielsen, Vestfrost.

Medarbejderne bag

- 180 produktionsmedarbejdere veksler mellem at producere frysebokse og vinkøleskabe
- 60 funktionærer arbejder med ledelse, administration, økonomi, udvikling, salg og indkøb.

Vores hverdag har ændret sig meget

Den tidligere tillidsrepræsentant hos Vestfrost, Irene Madsen, har også presset på for at få et nyt lønsystem.

– Hver gang vi starter på en ny produktion – eller en ny variant af et eksisterende produkt – ved vi, at der skal investeres lidt tid i at få alle processerne på plads. Der skal køres et par enheder igennem, så vi kan se, hvor problemerne kan opstå. Det kan nogle gange kræve overarbejde, som i dag kan omsættes til afspadsering.

Enkelt, retfærdigt og overskueligt

– Et nyt lønsystem skal tage højde for, at ikke alle dage er ens. Og at produktionen kan variere ret meget. Tidligere kunne man have nogle meget fastlåste arbejdsfunktioner, hvor man havde den samme opgave dag efter dag. Men nu hvor produktionen er ændret, så gælder det også de faste, daglige opgaver. Fremover vil det også kræve en adfærdsændring, hvor medarbejderne skal være endnu mere fleksible. Et konkret ønske er, at der skal være plads til at løse andre opgaver, hvis man har noget tid til overs. F.eks. kan en truckfører jo også hjælpe på gulvet, hvis der er behov for det.

– Der er selvfølgelig forskel på arbejdsstil, nogle er hurtige og effektive, hvor andre har flere stille perioder. Mange siger allerede i dag, at de arbejder for fællesskabet og hjælper hinanden. Men jeg tror både, at vi kan blive endnu bedre til at hjælpe hinanden og, at vi fremover kommer til at lægge mere vægt på det.

Den ændrede hverdag – andre arbejdsopgaver og større fleksibilitet – stiller krav til, at vores lønsystem bliver 'enkelt, retfærdigt og overskueligt', siger Irene Madsen.

– Allerede i dag kan vi mærke, at fordi vi kun har én leder i den forholdsvis store fabrikshal hos køleskabene, øger det ansvarsfølelsen og selvstændigheden. Selvfølgelig oplever vi nogle flaskehalse, men ofte finder medarbejderne selv ud af at løse tingene i fællesskab. De trækker på hinanden.

– På fryseboksfabrikken har vi to arbejdsledere, og det giver lidt ekstra luft. Hvis der opstår tvivl eller problemer, kan de gå ind og løse konkrete problemer.

Arbejdsopgaverne

Vestfrosts medarbejdere i produktionen udfører:

- Sprøjtemaling, pladebearbejdning, forskellige former for montage, kvalitetskontrol, lagerarbejde med videre.
- Den gennemsnitlige anciennitet for en ansat i produktionen er 16 år og gennemsnitsalderen er 46 år.



Pointen med et nyt lønsystem er, at der skal være lige muligheder for alle. Alle skal ikke have det samme i løn, men de skal have muligheder for at påvirke deres løn.



Plusløn kræver engagement fra alle

Både ledelse og medarbejdere kommer for alvor på en opgave, når der skal indføres Plusløn i virksomheden. Det er nemlig en krævende proces, når både værdigrundlag, arbejdsrutiner, vaner og nye udfordringer skal op at vende for at sætte et nyt lønsystem i søen.

Fra tanke til handling

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. Vi har oplevet, at manglende eller uheldig kommu-

Udvikling af et lønsystem med PlusLøn

Kommunikation

Afklaring

Ved rødt lys stoppes der op.
Virksomheden overvejer, hvor den vil hen:

1. Forretningsmæssige mål
2. Personalepolitik
3. Lønpolitik: Hvordan skal løn understøtte 1 og 2?
4. Anvende Løntermometer på nuværende lønsystem?

Konstruktion

Ved gult lys gøres der klar til at køre:

1. Valg af lønsystemer/lønelementer
2. Valg, definition og vægtning af lønfaktorer
3. Uddannelse af ledere og evt. medarbejdere
4. Provevurdering / prøveperiode.

Implementering

Ved grønt sættes lønsystemet i drift:

1. Beskrivelse af systemet, evt. i lokalaftale
2. Opgørelse af resultater (resultatløn)
3. Vurderinger og samtaler (kvalifikationsløn)
4. Fastsættelse af løn.



nikation kan skabe uvilje mod et ellers godt lønsystem. Og så er de gode kræfter spildt.

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 i høj grad om at sikre en god proces undervejs. Vi foreslår, at man udvælger en række medarbejdere og ledere, der del-

tager aktivt i alle møder om lønsystemet. De har samtidig en forpligtelse til at orientere og om nødvendigt inddrage øvrige medarbejdere for at skabe opbakning om projektet.



Sådan gjorde de hos Vestfrost

Det krævede energi og mange møder hos Vestfrost, da de skulle i gang med at etablere et nyt lønsystem. Til gengæld har de nu fået sat præcise ord og beskrivelser på de kvalifikationer, som er fundamentet i lønsystemet.

Tillidsrepræsentanten Bjarne Kirkeby siger om den indledende fase:



Der er sket meget – også rent mentalt – på fabrikken. Hos mange medarbejdere blev man mere bevidst om, at det handlede ikke så meget om den enkeltes løn, mere om selve virksomhedens overlevelse. Hvor man tidligere stoppede med at arbejde, når man havde produceret de planlagte 180 enheder så giver man den nu en ekstra skalle og arbejder videre.

Allerede i 2006/7 begyndte medarbejdere og ledelse hos Vestfrost at tale om at få et nyt lønsystem. Resultatet blev, at man indførte ny individuel løn, men der var en del modstand.

Ledelse og medarbejdere havde vidt forskellige holdninger til de grundlæggende principper bag. Fabrikschefen overvejede mulige løsninger, men virksomheden kom ikke videre med et ændret lønsystem, så arbejdet gik i stå og årene gik.

Det ændrede ikke behovet for at få et nyt lønsystem, men det kunne ikke klares uden hjælp.

I sommeren 2010 blev DI og CO-industri derfor kontaktet, og en helt ny lønsystemproces blev indledt.

I august 2010 havde man det første møde, hvor et lønsystemudvalg blev etableret med tillidsrepræsentanter, fabrikschef, HR-ansvarlig og konsulenter fra DI og CO-industri.

Afklaringsfasen startede og der blev talt om spildprocenter, produktivitet versus effektivitet, fravær, uddannelse, medarbejderkultur i lønsystemudvalget. Deltagerne kom i løbet af flere møder rundt om, hvilke værdier der skulle gennemsyre det nye lønsystem.

Næste skridt var at tage fat på **konstruktionsfasen**, hvor lønsystemet tager form.

Vestfrost besluttede at etablere et lønsystem med basisløn, kvalifikationsløn og resultatløns.

Der blev holdt en række møder, hvor til-lidsrepræsentanter og fabrikschef drøfte-de de faktorer, som kvalifikationslønnen skulle opbygges efter.

Lønkonsulenterne fra DI og CO-indu-stri anbefalede virksomheden at tage ud-gangspunkt i:

- Arbejdskendskab/fleksibilitet
- Uddannelse
- Personlige faktorer (ansvarlighed, kreativitet/initiativ og samarbejdsevne).

I arbejdet med at etablere et nyt lønsystem skal der fokuseres både på den enkeltes faglige og **personlige** kvalifikationer. I den proces er det en vigtig opgave, at virksomheden definerer, hvad man f.eks. mener med evnen til at samarbejde, fleksibilitet og initiativ, da det netop er den type personlige kvalifikationer, der kan udløse en løn-ning.

KVALIFIKATIONS-LØN

Hos Vestfrost fandt man frem til fem ele-menter, der skulle indgå i kvalifikations-lønnen. Det vil sige de fem faktorer, som

værkføreren/den nærmeste leder frem-over skal vurdere medarbejderen efter.

VESTFROST SOLUTIONS					
LOKALAFTALE					
Kvalifikationsløn					
Bilag 2 b)					
Housekeeping:					
Sikker adfærd Overholder sikkerhedsmæssig forskrifter. Bidrager til et sikkert og godt arbejdsmiljø.				Point	Kommentar
Orden og omhu Formår at udnytte materialer og udstyr optimalt. Bidrager til og udviser god tone, søger løsninger på opgaver, erkender fejl og retter dem Optimering af ressourcer og forretningsgange				Point	Kommentar
Kollegial/forretningsorienteret Bidrager til og udviser god tone, søger løsninger på opgaver, erkender fejl og retter dem Optimering af ressourcer og forretningsgange				Point	Kommentar
Uddybning af kvalifikationer:					
Sikker adfærd/ overholdelse af sikkerhedsmæssige forskrifter					
Definition Evnen til at være medvirkende til et godt og sikkert arbejdsmiljø	Trin 1 Tager for mange chancer	Trin 2	Trin 3	4	Trin 5 Påpeger når der er chancer for arbejdsulykker. Bruger altid påbudte værnemidler.
Overholder sikkerhedsmæssige forskrifter	Bruger ikke altid foreskrevne værnemidler		Tager sjældent unødige chancer. Gør ofte opmærksom på u hensigts mæssige ting i forhold til arbejdsmiljøet. Bruger altid foreskrevne værnemidler		Opfordre andre til at bruge foreskrevne værnemidler.
Orden og omhu					
Definition At arbejdspladsen og arealet omkring er ryddelig.	Trin 1 Er ikke god til at holde orden.	2	Trin3 Holder arbejdsplads og arealet omkring rimelig opryddet.	4	Trin 5 Alltid opryddet på arbejdsplads og omkring liggende areal.
Udnytter materialer optimalt.	Er ikke god til at udnytte materialer optimalt.		Er ofte i stand til fuld ud at udnytte materialer.		Forstår at udnytte materialer optimalt.
Kollegial/forretningsorienteret					
Definition Bidrager til og udviser god tone, søger løsninger på opgaver, erkender fejl og retter dem. Deltager i optimering af ressourcer og forretningsgange	Trin 1 Omgås ikke andre i en god tone. Søger ikke løsninger på opgaver. Har svært ved at erkende fejl	2	Trin 3 Er god til at omgås med sine kollegaer. Medvirker ofte til løsninger på opgaver. Anerkender ofte sine fejl	4	Trin 5 Kan altid omgås alle sine kollegaer. Er god til at finde løsninger på opgaver. Anerkender altid sine fejl. Medvirker til optimering af ressourcer og forretningsgange.

Faglig kompetence

Faglig kompetence er hos Vestfrost evnen til at kunne arbejde fleksibelt i egen afdeling, samt ikke mindst på tværs af afdelinger og fabrikker.

Samarbejde

Gensidig tillid og respekt for hinanden, som skal give sig udtryk i hjælpsomhed, åbenhed, respekt, troværdighed, overholdelse af aftaler samt evnen til at kommunikere.

De fem faktorer hos Vestfrost er:

Housekeeping

Indeholder elementer "Sikker adfærd", "Orden og omhu" og "Kollegial/forretningsorienteret"

Kreativitet/arbejdsresultat

Evnen og viljen til at kunne udvise en kreativ vilje til løsninger af de forskellige arbejdsopgaver og samtidig være med til at løse de daglige opgaver på en fremsynet og positiv måde.

Ansvar /jobadfærd

Evnen til at tage ansvar for den daglige "drift" og træde et skridt frem og være med til at afvikle den daglige produktion.

Årlig vurderingssamtale

De fem kvalifikationsfaktorer skal hvert år vurderes af medarbejderens daglige arbejdsleder, hvor der kan gives fra 10-50 point for hver kvalifikationsfaktor.

Lønssystemudvalget har ud for hver kvalifikation defineret, hvad virksomheden mener, når de f.eks. skriver 'samarbejde', 'orden og omhu' eller 'ansvar', og hvordan den enkeltes evner vurderes hhv. positivt eller negativt via pointgivning.

- 50 point - Når medarbejderen udviser en adfærd og indsats langt over det forventede i forhold til jobbet.
- 40 point - Medarbejderen udviser en adfærd og indsats over det forventede i forhold til jobbet
- 30 point - Medarbejderen lever på tilfredsstillende vis op til den forventede adfærd og indsats til jobbet.
- 20 point - Medarbejderen lever ikke helt op til den forventede adfærd og indsats i forhold til jobbet
- 10 point - Medarbejderen lever sjældent op til den forventede adfærd og indsats i forhold til jobbet.

Efter samtalen

Efter vurderingssamtalen har medarbejderen til enhver tid adgang til at gennemgå sit personlige vurderingsskema.

Er medarbejderen uenig med arbejdslederen, kan han/hun klage over vurderingen, der så kan tages op på ny. Det er foreløbig kun sket to gange ud af 157 gennemførte vurderingssamtaler.

BASISLØN

Erstatter nuværende grundløn og tilpasses for at kunne tiltrække nye medarbejdere til virksomheden.

RESULTATLØN

Med både Basisløn og Kvalifikationslønnen på plads, manglede Vestfrost blot at få defineret indholdet i resultatlønnen. Resultatlønnen er virksomhedens måde at belønne medarbejdere for en målrettet indsats.

Også her blev flere muligheder og faktorer drøftet, for hvad skulle Vestfrost måle de gode resultater på:

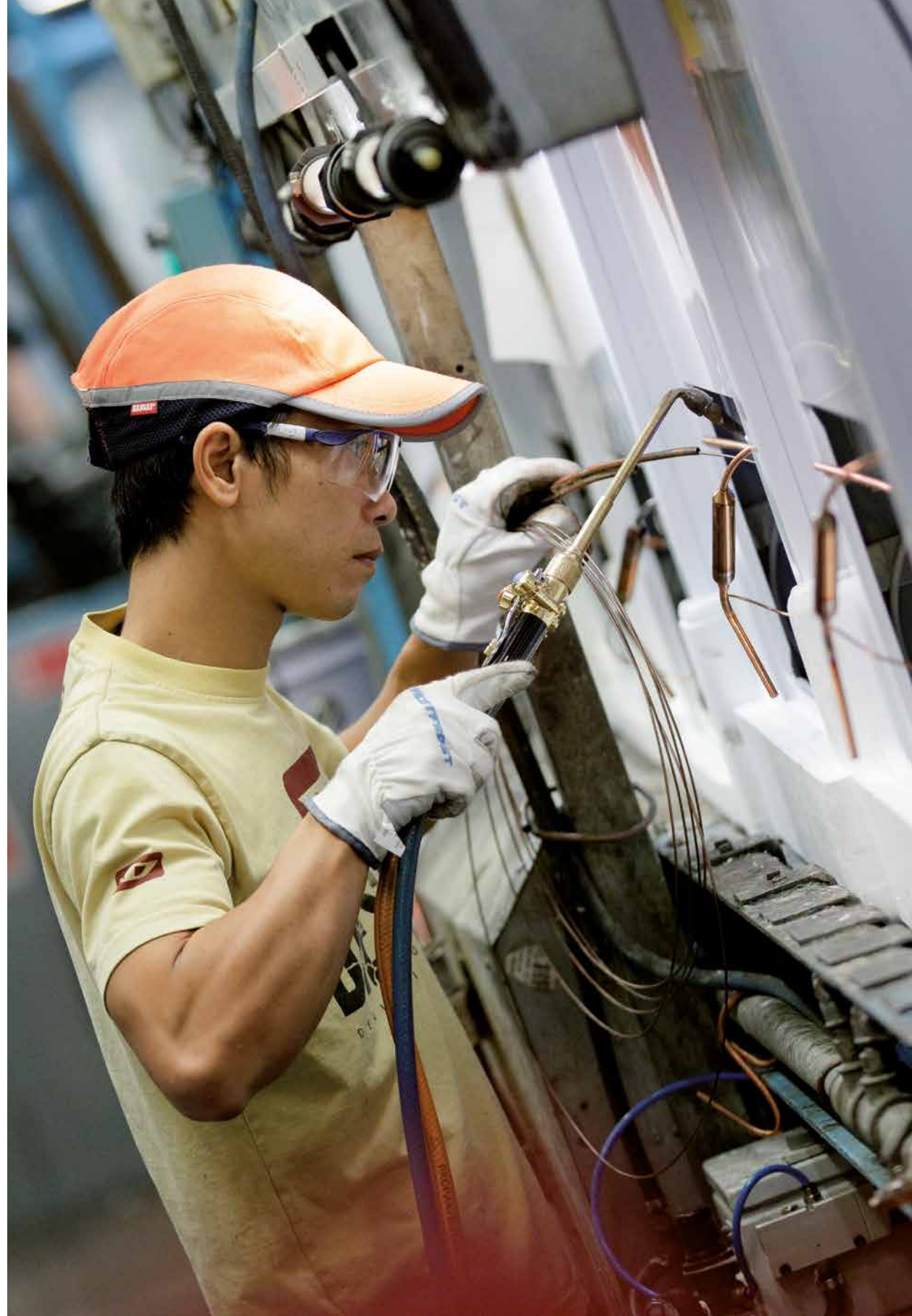
- Produktivitet
- Effektivitet
- Kvalitet
- Antal reklamationer
- "Spild og brok" (Spild er ifølge Vestfrost: dårlig udnyttelse af materialet og brok er kasserede materialer, emner og produkter).

Alle fem er relevante faktorer, og de blev hver især drøftet, vurderet og målsat.

Vestfrost har valgt at måle på effektiviteten - det vil sige faktisk tidsforbrug i forhold til normeret tidsforbrug.

I timeforbruget er medtaget timer for medarbejderne, som hører under lagre og kvalitet. Disse afdelinger har også indflydelse på effektiviteten, hvis de hjælper/servicerer deres kollegaer bedre på produktionslinjerne.

Hermed blev en del af de indirekte produktionsomkostninger medtaget i effektivitetsmålingen.



Uddannelse i det nye lønsystem – hvorfor?

Uddannelse i lønsystemet er en del af konstruktionsfasen. Lønudvalget og arbejdslederne lærer, hvordan de konkret skal arbejde med vurdering af kvalifikationer og selve kvalifikationssamtalen.

Målet med et kursus i det nye lønsystem er at sikre, at de enkelte ledere forstår systemet og kan anvende det på en ensartet måde.

Samtidig klæder det lederne bedre på, så de føler en større sikkerhed i forbindelse med gennemførelsen af samtalerne.

Kurserne er forskellige fra virksomhed til virksomhed alt afhængig af lønsystemet. Undervisningen er meget praksisorienteret og kan klares på en enkelt dag.

Vestfrost fik værktøjer

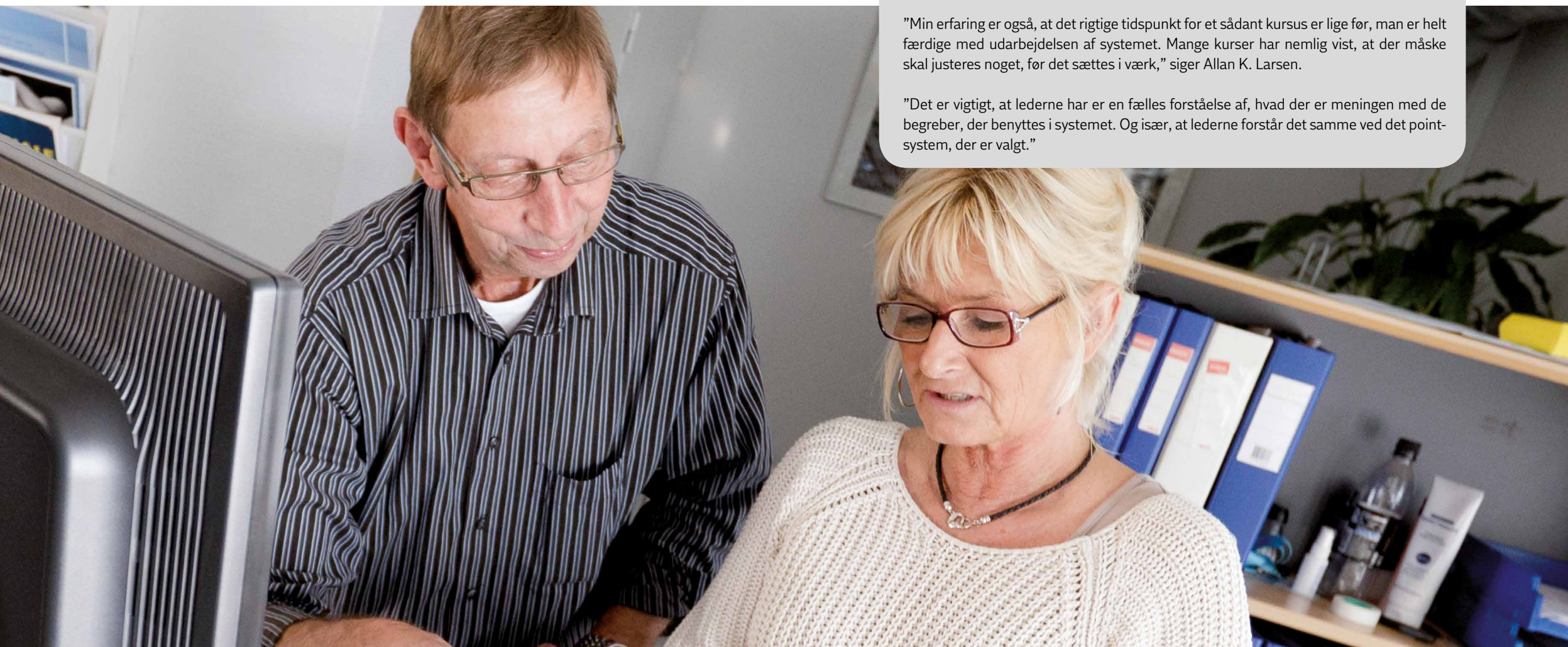
Chefkonsulent Allan K. Larsen, DI, har gennem de sidste 10 år stået for flere end 40 kurser i nye lønsystemer:

“Et kursus er en god idé, også fordi mange medarbejdere måske er ret skeptiske over for individuel lønfastsættelse, der naturligt fører til en lønspredning, man ikke tidligere har oplevet. Det er vigtigt, at tillidsrepræsentanterne deltager i kurset, så de ved, at lederne har fået en vis træning, og tillidsrepræsentanter ved, hvad det er, lederne er blevet undervist i.”

Hos Vestfrost deltog de to tillidsrepræsentanter sammen med de driftsledere, der skal vurdere deres medarbejdere og efterfølgende gennemføre samtaler med alle medarbejderne. Lederne blev endnu mere bevidste om, hvad der var aftalt med tillidsrepræsentanterne, og de fik nogle værktøjer til både at gennemføre vurderingerne og til at gennemføre samtalerne. En vigtig pointe var, at først laver man vurderingen af alle medarbejderne, dernæst sammenlignes vurderingerne på tværs: ser det nu rigtigt ud? Hvis det er tilfældet, kan samtalerunden begynde.

“Min erfaring er også, at det rigtige tidspunkt for et sådant kursus er lige før, man er helt færdige med udarbejdelsen af systemet. Mange kurser har nemlig vist, at der måske skal justeres noget, før det sættes i værk,” siger Allan K. Larsen.

“Det er vigtigt, at lederne har en fælles forståelse af, hvad der er meningen med de begreber, der benyttes i systemet. Og især, at lederne forstår det samme ved det pointsystem, der er valgt.”





Sådan kommer vi i gang

Udvikling af et velfungerende lønsystem skal være en fælles opgave for ledelse og medarbejdere. Træk på andre virksomheders erfaringer, så undgår I faldgruberne.

Mange virksomheder tager langt tilløb, før de beslutter sig for at få et nyt lønsystem. Men selve beslutningen er blot det allerførste skridt. Vær indstillet på, at det er en krævende og indimellem langvarig samarbejdsproces, der ligger forude. Både ledere og medarbejdere skal i arbejdstøjet, når de skal drøfte, definere, forhandle og formidle et nyt lønsystem. 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, fremmødeprocent, normtider mv.)
- 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 estimeret.

- Hav den nødvendige personale back-up. Det kan ske udskiftninger i medarbejderstaben undervejs i processen.
- Få 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 fasthold nøglepersoner i processen.
- Informer medarbejderne løbende om de nye muligheder.
- Fasthold forandringerne – eventuelt med Løntermometer som hjælpeværktøj.
- Træk på organisationernes lønkon-sulenter i processen, hvis I har brug for sparring eller rådgivning.

Erfaringer fra Vestfrost

Klassiske produktionsvirksomheder er vant til at have styr på alle fakta, inden de foretager sig noget nyt. – Nogle gange skal man nok bare kaste sig ud i det og tage nogle chancer, lyder det fra fabrikschef Bent Nielsen, når det gælder evalueringen af lønsystemprocessen, som han og tillidsrepræsentant Bjarne Kirkeby uddyber her.



Tillidsrepræsentant Bjarne Kirkeby

– Reaktionerne har været meget forskellige, og det vidste vi godt fra starten, at de ville være. Nogle har været meget positive, nogle skeptiske og andre negative. Det retfærdige element forstår alle dog godt, når det bliver forklaret. Og det var et af de vigtigste formål med det nye lønsystem; At det skulle være mere retfærdigt.

I kvalifikationsdelen har vi løbende diskuteret vurderingerne. De fleste medarbejdere synes jo, at de skal op og have max. point, men systemet mister jo sin værdi, hvis alle når loftet. Der skal hele tiden være noget at stræbe efter og noget at blive bedre til. Ellers er vi jo lige vidt.

Vi må prøve os frem og skal hele tiden blive bedre til at vurdere medarbejderne. Vi har fire værkførere, der i dag vurderer alle medarbejderne på kvalifikationsdelen. Der har vi brugt energi på at få deres vurderinger til at ligge tættere på hinan-

den, så de alle bruger systemet på samme måde. Resultatet er nu, at de fires vurderinger ligger mere jævnt.

Det har givet os alle – både ledere og medarbejdere – håb på brystet at være igennem den læreproces.

Vi har talt om at få en nyt lønsystem i 6-8 år, så det har været en lang og til tider svær fødsel. Men nu har vi det, og vi er godt i gang med at få det til at fungere. Heldigvis er der indbygget en vis fleksibilitet, så vi kan ændre og rette op på det, der kan gøres endnu bedre, når vi høster endnu flere erfaringer.

Processen har både krævet tilvænning og givet os nogle udfordringer undervejs. Vores værkførere skulle måske have haft lidt ekstra uddannelse. Og vi skulle nok ikke have indført et nyt it-system midt i det hele.

Uanset hvad, så kræver et nyt lønsystem, at man er parat til at arbejde for det, for det kræver en målrettet og engageret indsats fra dag et.

Resultatet er en gevinst på mange måder. Medarbejderne føler sig mere værdsat, og som produktionsvirksomhed er det en meget stor gevinst.

Ingen hurtige gevinster

Et nyt lønsystem handler ikke bare om kroner og øre – det er heller ikke en smart måde at få sat sine medarbejdere ned i løn eller en rask mulighed for, at virksomheden kan spare penge her og nu.

Lønsystemet har et meget større perspektiv. Det handler nemlig om at udvikle hele samarbejdet i virksomheden, øge engagementet og fællesskabet – og dermed udvikle selve virksomheden til alles bedste.

Det lykkes først, når ledelse og medarbejdere sætter sig sammen for at udvikle et enkelt og retfærdigt lønsystem.

Så giver resultatet god mening for alle.



Fabrikschef Bent Nielsen

– Da lønsystemet var færdigt, oplevede vi, at kvalifikationslønnen vakte en del debat, da det gik op for medarbejderne, at man ikke længere fik den samme løn eller samme vurdering som sin kollega, også selvom man udførte flere af de samme opgaver. Det har frustreret nogle medarbejdere, og nogle tog det meget nært.

Men det er netop pointen med systemet, at selvom man egentlig udfører de samme opgaver eller har samme anciennitet i virksomheden, så kan der godt være forskel på lønnen.

Meningen med kvalifikationslønnen er netop, at man skal vurdere den enkeltes kompetencer og udvikling, f.eks. hvor aktivt deltager man i løsningen af hverdagens problemer og udfordringer? Løser man kun det, man skal, eller kommer man med forslag til ændrede arbejdsgange osv. – den type indsats gør jo, at man kan opnå en lidt højere vurdering.

Så hvis man formår at ændre adfærd til gavn for de fælles resultater og udviser fleksibilitet, så kan det udløse højere point.

Initiativ belønnes

På resultatdelen har vi f.eks. oplevet, at medarbejderne på en bestemt produktionslinje selv tilrettelagde opgaverne på en anden måde, så de kunne spare en person væk. Det vil sige de kunne frigøre en medarbejder til andre opgaver, og alle tjente derved nogle flere timer. Den type opgaveløsning giver ekstra bonus, fordi det er hele holdet, der er nået frem til et bedre resultat.

Hvad kunne I tænke jer at have gjort anderledes?

Lønsystemprocessen har taget lang tid hos os. Set i bakspejlet har vi nok været for fokuserede på at kende alle detaljer i vores beregningsmodel, f.eks. hvad skulle vi omsætte akkordlønnen til, når der skulle fungere som resultatløns?

Der kunne vi godt have taget flere chancer, men vi turde nok ikke springe ud, hvor vi ikke kunne bunde.

DI og CO-i sagde til os, at man altid kan rette efterfølgende f.eks. i resultatlønnen. Det er en erfaring, vi kan give videre til andre.

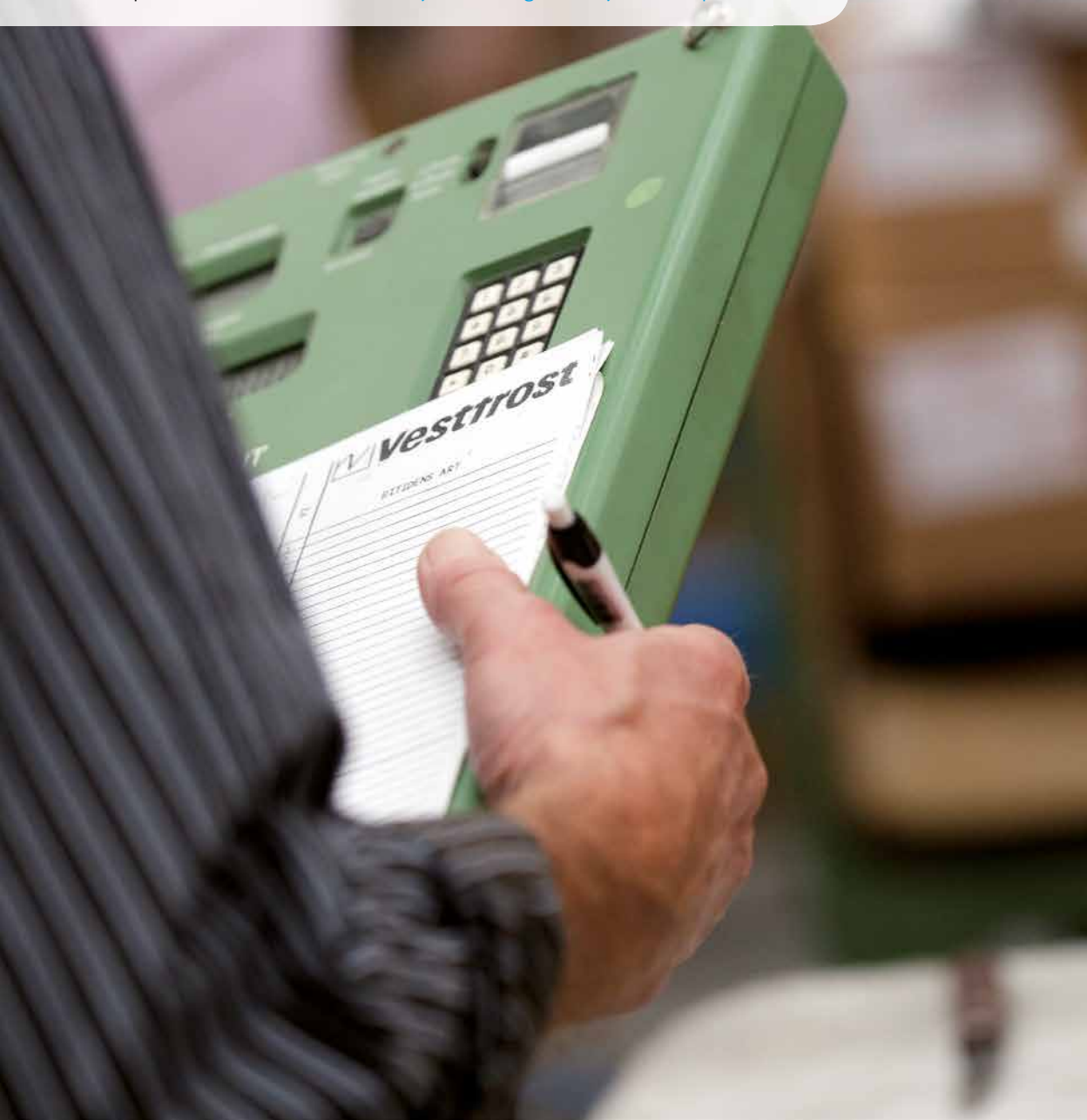
Træk på andres erfaringer....

Siden 1997 har DI inviteret virksomhedsledere og medarbejdere til at få opdateret viden om lønsystemer på en 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, workshops og netværk giver et godt overblik over området og den arbejdsindsats, det kræver.

Se mere på: di.dk/Personale/Loen/Loensystemer/Pages/Lonsystemer.aspx



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, der ville væk fra akkordløn og i stedet belønne efter samarbejde, kvalifikationer og fælles resultater

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

SAMSON AGRO A/S – 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
co@co-industri.dk
co-industri.dk



Dansk Industri
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 3377 3377
di@di.dk
di.dk