

Opdatering af eksisterende lønsystem med fokus på kompetencer



PG/SG



SP/FLEX



SB/SBX



TD/TE/CM



RV

AGENDA

- SAMSON AGRO A/S
- BAGGRUND FOR EVALUERING AF LØNSYSTEM
- FORVENTNINGER TIL NYT LØNSYSTEM
- PROCESSEN
- STATUS SIDEN IMPLEMENTERING
- RESULTATER OG ERFARINGER



SAMSON AGRO A/S



www.samson-agro.com

PROFIL

Udvikling, produktion og afsætning af innovative og miljørigtige kvalitetsløsninger til landbruget



www.samson-agro.com

FAKTA OG TAL

- Virksomhedens historie har sin start i 1920'erne
- Fusion af fire virksomheder i år 2000
- Samling af produktionen i Viborg i år 2005
- Grundareal: 102.000 m²
- Fabriksareal: 18.500 m²
- 130 medarbejdere – heraf 80 timelønnede medarbejdere
- Omsætning ca. 200 mio. kr.



BAGGRUND FOR EVALUERING

- Det eksisterende lønsystem blev indført i 2003
- Afsæt i en basisløn, kvalifikationsløn og resultatløn
- Kvalifikationsløn var præget af en subjektiv vurdering
- Kvalifikationsløn blev anvendt som "anciennitetstillæg"
- Kvalifikationsløn udgjorde en forholdsmeæssig stor andel
- Mulighederne for lønudvikling var udtømte
- Manglende sammenhæng til virksomhedens mål
- Mistro til resultatlønnen



LØNSYSTEM FORUD FOR EVALUERING



- Basisløn udgjorde 77,0 %
- Kvalifikationsløn udgjorde 21,5 %
- Resultatløn udgjorde 1,5 %



FORVENTNINGER TIL NYT LØNSYSTEM

- Gennemsikuelighed og lav kompleksitet
- Objektiv vurdering af den enkelte medarbejder
- Fokus på kompetencer
- Differentiering af jobfunktioner
- Kun én lønforhandling
- Understøtter virksomhedens mål
- Forbedre virksomhedens konkurrenceevne
- Afsæt i afprøvede modeller



PROCESSEN

ARBEJDENDE LØNUDVALG

- COO
- HR chef
- HR assistent
- Proceleder
- Tillidsrepræsentanter
- Lønkonsulenter fra DI og CO-i
- Fagforeningsrepræsentant



PROCESSEN - TIDSMÆSSIGT

- Aftalt evaluering ved lønforhandlingerne i juni 2010
- Afholdelse af indledende møder med TR i efteråret 2010
- Anmodning om lønkonsulentmøde i november 2010
- Etablering af lønudvalg i december 2010
- Udarbejdelse af nyt lønsystem december 2010 – juni 2011
- Forhandling af nyt lønsystem august – september 2011
- Indførelse af nyt lønsystem i september 2011



PLUSLØN

AFSÆT I AFPRØVEDE MODELLER

PERSONLIG LØN

Basisløn

Kvalifikationsløn

+

VARIABLE LØNELEMENTER

Resultatløn

Funktionsløn



KVALIFIKATIONSLØN - MÅL

- Fra subjektiv vurdering til objektiv vurdering
- Fokus på jobfunktioner
- Fokus på kompetencer og fleksibilitet
- Understøtte virksomhedens mål
- Udgøre en mindre andel af den personlige løn
- Ingen "anciennitetstillæg"



KVALIFIKATIONSLØN

UDARBEJDELSE AF KOMPETENCEPROFIL MED FOKUS PÅ

JOBRELEVANTE FAKTORER

Job

Kompetencer

Fleksibilitet

+

PERSONRELEVANTE FAKTORER

Engagement

Samarbejde



KVALIFIKATIONSLØN - JOBRELEVANTE

JOB

"Inddelingen af de enkelte job sker i forhold til den kompleksitet, oplæringstid og indsigt i virksomhedens produkter, som det enkelte job kræver"

KOMPETENCER

"Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velbeskrevet job"

FLEKSIBILITET

"Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestride flere jobs"



KVALIFIKATIONSLØN - PERSONRELEVANTE

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.”

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.”



KVALIFIKATIONSLØN - KOMPETENCEPROFIL

- Indplacering af alle jobfunktioner i kompetenceprofilen
- Niveauinddeling i kompetenceprofilen
- Angivelse af, hvad den tilfredsstillende indsats og adfærd er
- Beskrivelse af, hvad den enkelte skal opfylde på de enkelte trin
- Der er udarbejdet en oversigt over den enkelte medarbejders kompetenceniveau inden for de enkelte jobfunktioner



		TRIN 1 	TRIN 2 	TRIN 3 	TRIN 4 
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, der udgør mere end 50 % af medarbejderens jobfunktion.	Job kendetegnet ved en kort oplæringstid og en lav kompleksitet: <ul style="list-style-type: none">• Modulmontage• Manuel bearbejdning (save, bore, dreje)	Job kendetegnet ved en mellemlang oplæringstid og en middelsvår kompleksitet: <ul style="list-style-type: none">• Redskabs- og småsvejs• Lager (læsning/transport)• Lager (modtag/forsendelse)• Lager (pluk og bogføring)• Tøndesvejs/Valsning• Spredersvejs• Bommontage• Redskabsmontage• Modulmontage (garkasser)• Spredermontage	Job kendetegnet ved en længere oplæringstid og en høj kompleksitet: <ul style="list-style-type: none">• Bearbejdning (CNC)• Gyllevognssvejs• Gyllevognsmontage/specialmontage• Produktionsoptimering• Kvalitet• Bygning/vedligehold	Job kendetegnet ved en lang oplæringstid og en meget høj kompleksitet samt et indgående produktkendskab: <ul style="list-style-type: none">• Servicemontører
	KOMPETENCER Ved kompetencer forstås en medarbejders evne til at udføre et velbeskrevet job. Indplaceringen sker ud fra den PRIMÆRE JOBFUNKTION	Medarbejderen arbejder lidt selvstændig og skal ofte vejledes i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder på tilfredsstillende vis selvstændig og skal kun vejledes ved nye rutiner i jobfunktionen.	Medarbejderen arbejder meget selvstændig og kan løbende vejlede andre medarbejdere i jobfunktionen således, at de selvstændigt kan udføre jobfunktionen og nye rutiner.	Medarbejderen arbejder usædvanlig selvstændig 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.
	FLEKSIBILITET Ved fleksibilitet forstås en medarbejders evne og kompetence til at bestrejde flere jobs. Indplaceringen sker ud fra kompetencevurderingen på øvrige jobfunktioner.	Medarbejderen kan kun varetage egen jobfunktion.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 1 anden jobfunktion på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionen inden for det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 2 andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne inden for det seneste år.	Medarbejderen kan foruden egen jobfunktion varetage 3 eller flere andre jobfunktioner på kompetencetrin 2, og har varetaget jobfunktionerne inden for det seneste år.
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.	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.
	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.	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.



VARIABLE LØNELEMENTER

RESULTATLØN

- Hensigtserklæring
- En del af lønforhandlingerne til maj 2012

FUNKTIONSLØN

- Funktioner der ikke er dækket af kompetenceprofilen
- Kan afgrænses opgave- og tidsmæssigt



PROCESSEN – FORHANDLING

GENSIDIG OPSIGELSE AF ALLE BETALINGSGIVENDE
LOKALAFTALER...

- Med henblik på genforhandling
- Mulighed for at gøre op med uhensigtsmæssige aftaler
- Mulighed for at flytte betalinger
- Sikre forbedring af virksomhedens konkurrenceevne



STATUS SIDEN IMPLEMENTERING

- Startdato 16. september 2011
- Alle medarbejdere er blevet indplaceret i lønsystemet
- Alle medarbejdere har været til en vurderingssamtale

MEN AL BEGYNDELSE ER SVÆR...

- Realistiske forventninger til lønudvikling
- Konsekvens af udligningstillæg
- Forståelse af lønsystemet
- Faglig stolthed



FREM TIL NÆSTE LØNFORHANDLING

- Midtvejseevaluering i januar 2012
- Udvælgelse af faktorer til resultatløn
- Validering af datagrundlag til resultatløn



RESULTATER

- Gennemskuelighed og mere objektivitet
- Indplacering af alle jobfunktioner
- Fokus på medarbejdernes kompetencer
- Kvalifikationsløn udgør en mindre andel af den personlige løn
- Fremtidige lønomkostninger



ERFARINGER FRA PROCESSEN

- Vær realistisk omkring tidsplan og afsæt fornødne ressourcer
- Udpeg en tovholder på processen
- Involver relevante interessenter tidligt i processen
- Hold fokus på målet
- Klar udmelding om konsekvenser for den personlige løn
- Løbende forventningsafstemning
- Skab konsensus gennem prøvevurdering
- Udarbejd en kommunikationsplan
- De irrationelle faktorer – faglig stolthed, misundelse m.m.

IKKE ALT FORLØBER SOM PLANLAGT...



SPØRGSMÅL?



www.samson-agro.com