

Værdibaseret adfærd som basis for lønsamtalen

- Et kvalifikationslønsystem for funktionærer

DI's Lønssystemkonference 2011

Odense Congress Center

Axellus er repræsenteret ved:

Susanne Pedersen Fællestillidsrepræsentant & Tillidsrepræsentant for laboranterne
Thorid Brandt Lassen QA/QC Operations Manager



Axellus A/S (ORKLA)

Kosttilskudsselskab



Omsætning NOK 57 mia.
Ansatte 30.233

axellus

- Omsætning NOK 1.2 mia.
- Hjemmemarkeder i 9 lande
- Eksport til 30 lande på 3 kontinenter
- 40 brands
- 900 SKU's
- 420 ansatte



Indhold

- **Baggrund**
- **Individuelle lønforhandlinger uden redskaber**
- **Udviklingsproces**
 - Proceskrav
 - Krav til nyt lønsystem
 - Hvordan kom vi i gang?
- **Kvalifikationslønsystem version 1**
 - Nyt kvalifikationslønsystem
 - Evaluering
- **Kvalifikationslønsystem version 2**
 - Ændringer
 - Evaluering
- **Kvalifikationsløn - Fremtid**
- **Tidslinje & tidsforbrug**
- **Trust, Team Spirit, Innovation & Action**

Baggrund

Fakta

- Faggruppe laboranter (i alt 15) fordelt på 4 afdelinger
- Tillidsrepræsentantsystem for laboranter etableret i 2006 (HK-klub stiftes)
- Generelle lønforhandlinger etableres i 2006
- Individuelle lønforhandlinger indført fra 2007
- Lønforhandlinger samtalebaseret ("intet system")

Arbejds miljø/kultur

- Værdier implementeres i 2007
(Trust, Team Spirit, Innovation & Action)
- Developing people creating value
- Arbejds miljø var afdelingsafhængigt

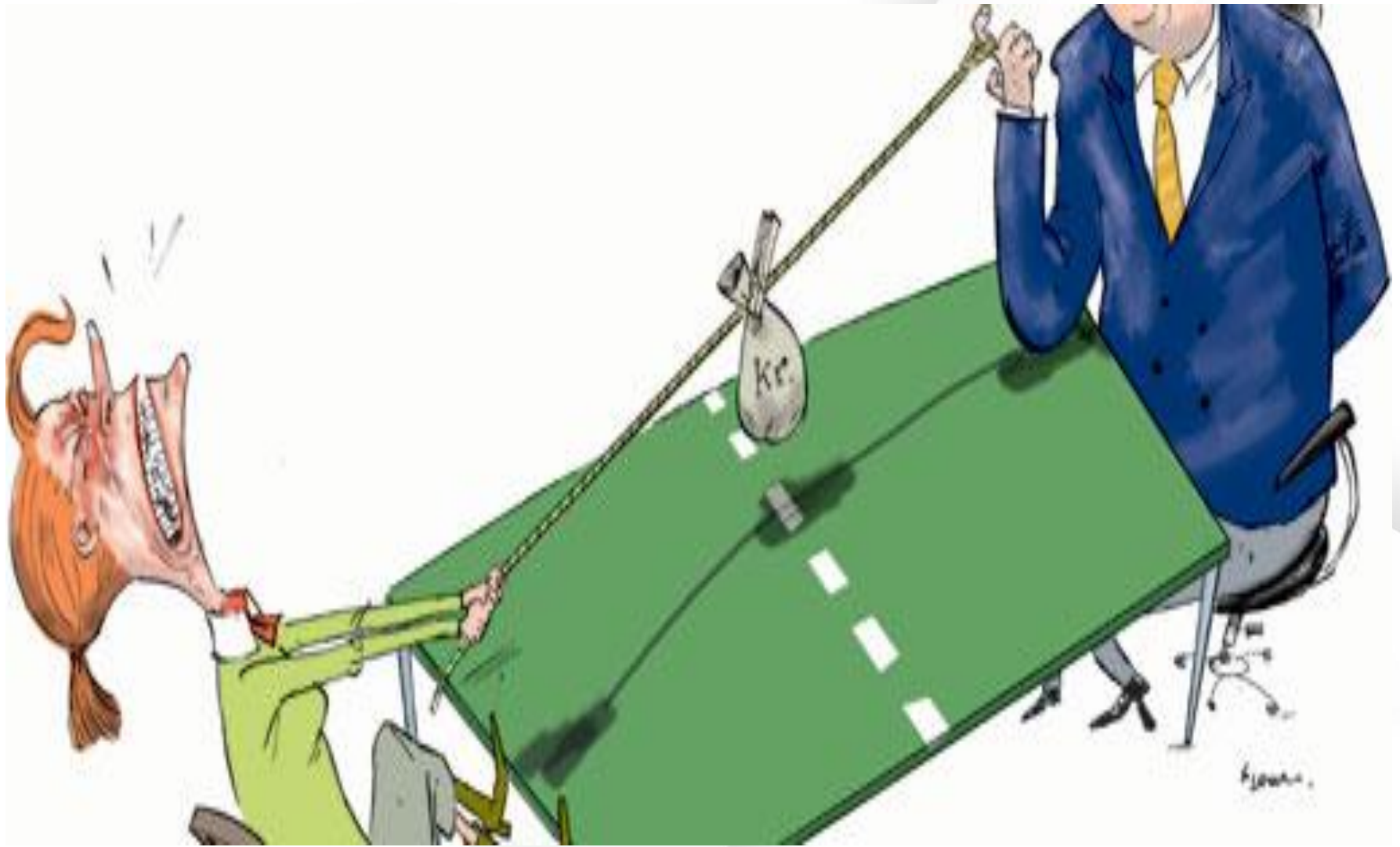
Individuelle lønforhandlinger - uden redskaber

Fordele

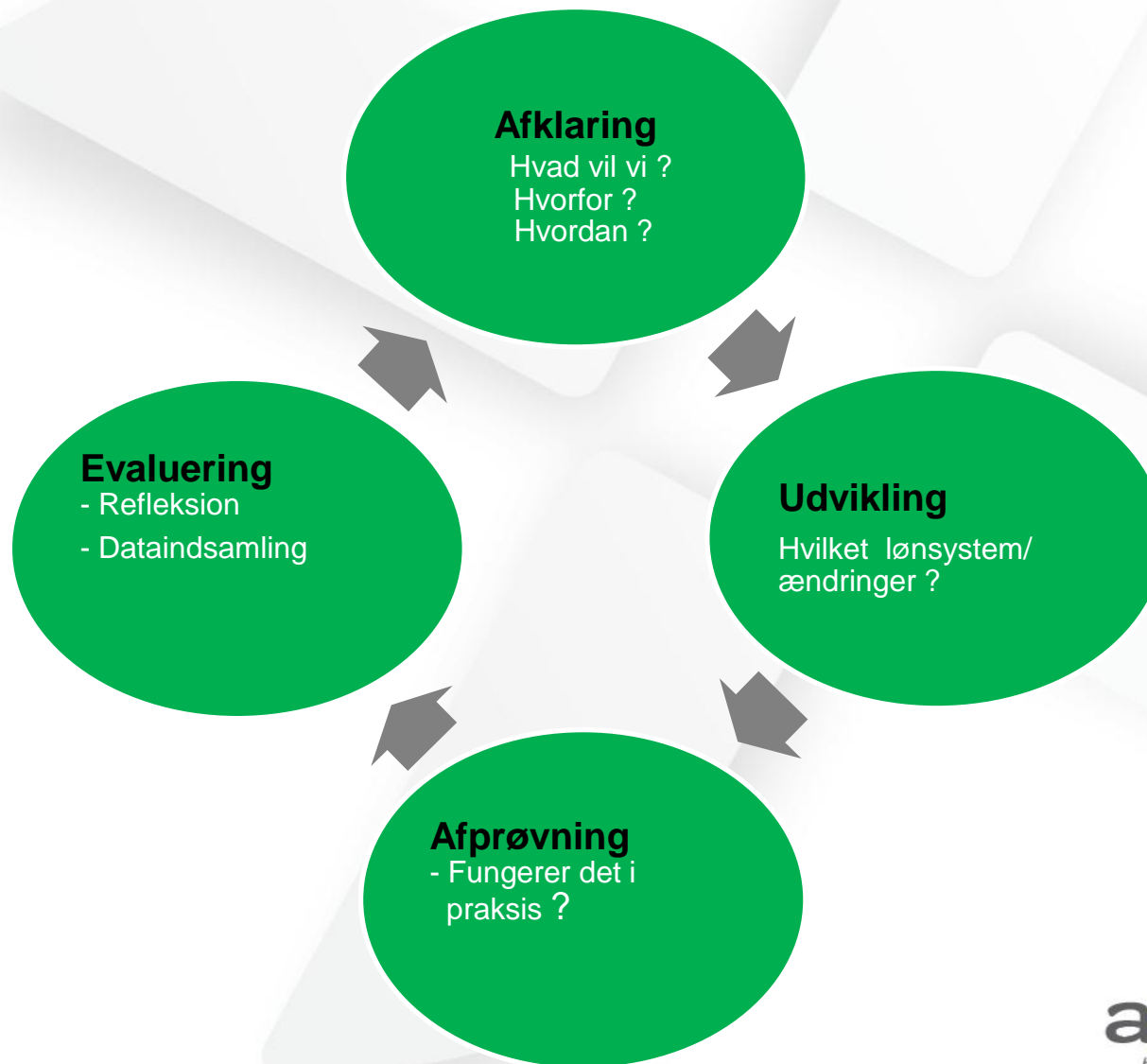
- Indflydelse på egen løn
- Evaluering af præstation koblet til løn en gang årligt
- Ingen automatisk lønstigning

Ulemper

- Uigennemsigtigt system
- Ingen støtteredskaber
- Meget afhængig af forhandlingsevne
- Risiko for relationsbaseret aflønning
- Vurderingsgrundlag ej dokumenteret



Proceskrav til udviklingen/vedligeholdelsen af det nye lønsystem



Afklaring

Formål

At tiltrække, fastholde og udvikle gode medarbejdere

Kulturel forventningsafstemning

- Bryde med kassetænkning (*En gang min opgave altid min opgave*)
- Bryde med at ansvar og kompetencer automatisk følger uddannelsesniveau
- Opgaver tilstræbes fordelt efter passion

Krav til lønsystem

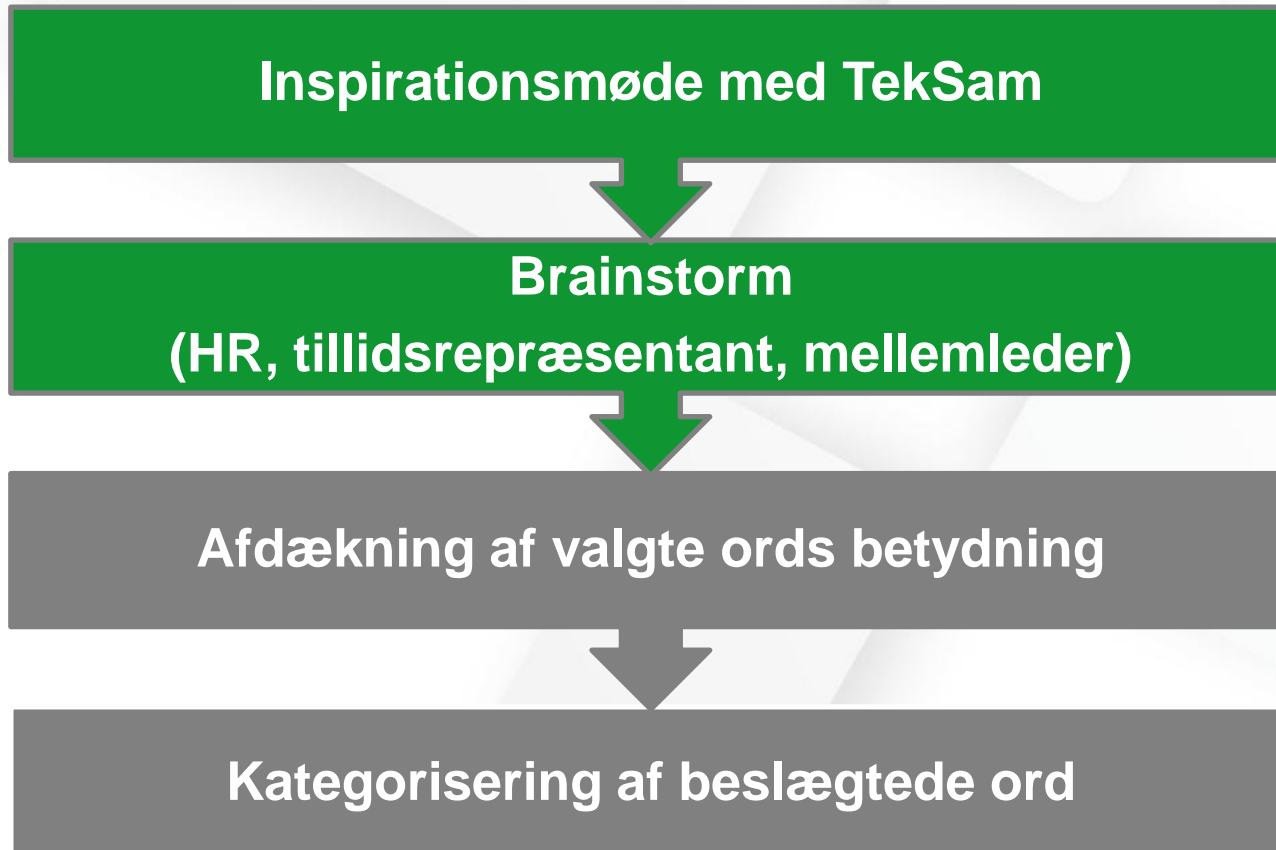
Tekniske krav

- Kvalifikationslønsystem (uden traditionel basisløn)
- Pointbaseret
- Den generelle lønpulje overholdes
- Skal understøtte fastlagte mål for afdeling/ virksomhed

Bløde krav

- Retfærdigt
- Reel forhandling
- Gennemsigtig pointtildeling
- Korrekt adfærd skal belønnes

Hvordan kom vi i gang ?



Kvalifikationslønfaktorer

- Jobrelevante

- Arbejdskendskab
- Mobilitet/fleksibilitet
- Særligt ansvar

- Fagrelevante

- Uddannelse
- Efteruddannelse
- Erfaring/oplæring
- Vedligeholdelse

- Personrelevante

- Kvalitet
- Resultater/præstation
- Orden og omhu
- Spild- og materialeforbrug
- Anciennitet
- Samarbejdsevne
- Kreativitet/iderigdom
- Forretningsforståelse
- Kommunikationsevner
- Initiativ
- Ansvar
- Effektivitet
- Jobudførelse
- Omstillingsevne/fleksibilitet
- Planlægning
- Kundetilfredshed/
leveringsoverholdelse



Et system på vej

Del 1 Værdier

- Trust
- Team Spirit
- Innovation
- Action

Del 2 Faglig vurdering

- Orden og omhu
- Effektivitet
- Jobudførelse
- Faglig viden

Kvalifikationslønsystem version 1

Aftalegrundlag

- 1-årig aftale med tilbagevirkende kraft
- Aftalen reforhandles, ellers bortfalder aftalen
- Består af 2 dele (værdidel og den faglige del)
- Pointskala 1,2,3 (max. 24 point)
- Point-omregningsfaktoren udregnes efter afsluttende individuelle forhandlinger
- Medarbejderen kan have bisidder (tillidsvalgt) til stede ved lønforhandling

DEL 2

	Emne	Egen bedømmelse	Leders bedømmelse	Pointtildelingsresultat	Evt. bemærkninger
1.	Orden og omhu	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
2.	Effektivitet	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
3.	Jobudførelse	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
4.	Faglig viden (niveau)	1 2 3	1 2 3	1 2 3	

Vejledende tekst (eksempler) til de 4 hovedoverskrifter og i relation til den enkeltes stillingsbeskrivelse:

1. Orden og omhu	Overholdelse af procedurer og retningslinjer: Foreskrifter, lovgivning, brugervejledninger, søpper, mundtlige aftaler, jobkort.	Egenkontrol af arbejdet: Dokumentation, beregninger, taloverførsler.	Orden og ryddelighed: Ved apparatur, fælles lokaler, spildhåndtering (lab. og lager), overleveringsbart arbejde (sygdom).
2. Effektivitet	Kundetilfredshed: Overholdelse af deadlines og andre aftaler, helhedsforståelse for drift, opfølgning, fornuftig/objektiv videregivelse af information.	Målrettethed: Systematik, planlægning, overblik over eget arbejde, omprioritering, flowfokus.	Modekultur: Prioritering, forberedelse, punktlighed, aktivitet.
3. Jobudførelse	Selvstændighed: Problemløsning, aktionsminded og beslutningstagende (indenfor råderum), evne og vilje til at arbejde selvstændigt.	Kvalitet/kvantitet: Kompleksitet i arbejdet, formidling af resultater, opfølgning, output.	Sikkerhed på arbejdspladsen: Overholder lokale retningslinjer og lovgivning, arbejde sikkert, oprydning, spildhåndtering
4. Faglig viden	Vidensbredde/dybde: Erfaring, egen oplæring, oplæring af andre, udnyttelsesgrad af viden.	Videreuddannelse: Evne/vilje til at lære nyt, proaktiv adfærd, træning, kurser.	Teknisk indsigt (apparatur): Fejlfinding, vedligehold, evne og vilje til at anvende apparatur og IT systemer.

Antal point del 2: _____

Medarbejder: _____
 Leder: _____
 Samlede antal point (del 1 + del 2): _____

DEL 1

Hvordan lever medarbejderen overordnet op til Axellus' værdier på tværs af virksomheden?

	Emne	Egen bedømmelse	Leders bedømmelse	Pointtildelingsresultat	Evt.
1.	Trust	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
2.	Team Spirit	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
3.	Action	1 2 3	1 2 3	1 2 3	
4.	Innovation	1 2 3	1 2 3	1 2 3	

1.	Trust	- Respekt for andre og andres arbejde. - Udviser ærlighed og tydelighed (melder klart ud, går til rette person). - God kollega (omgængelig, hensynsfuld, positiv indstilling). - Kommunikerer respektfuldt med alle.
2.	Team Spirit	- Samarbejdsvilje (hjælp og imodekommende). - Engagement/arbejdsglæde. - Bidrager til at løse de fælles opgaver og tager fælles ansvar. - Går efter bolden og ikke manden.
3.	Action	- Handlekraftig på den ansvarlige måde. - Initiativrig. - Tager beslutninger og tager ansvaret for dem. - Igangsætter og afslutter mål, opgaver, projekter m.v.
4.	Innovation	- Forandringsvillig (fleksibel, åben for nye arbejdsopgaver). - Indstillet på løbende forbedringsmuligheder. - Kreativ (tænker i nye baner). - Glæder sig over fremdrift og nye forbedringsinitiativ.

Antal point del 1: _____

Point-omregningsfaktor

$$\text{Point-omregningsfaktor} = \frac{\text{Lønreguleringspulje}}{\text{Point}_{\text{Tot}}}$$

$$\text{Individuel lønregulering} =$$

$$\text{Point-omregningsfaktor} \times \text{Point}_{\text{Individuelt}}$$

Kvalifikationslønsystem version 1 (fortsat)

Før individuel lønforhandling

- Pointvurdering nedskrives
- Valgte point underbygges af eksempler
- 1. linjeleder skal kvalificere sin bedømmelse hos mellemlider (sikrer nuancering)

Individuel lønforhandling

- Parterne præsenterer egne vurderinger og begrundelser
- Endelige point forhandles
- Samlet niveau ses
(under middel, middel, over middel)

Evaluering 2010

Ledertilbage melding

- Positive
- Medarbejdere fokuserer på point
- Godt forberedelsesværktøj
- Behov for større pointspredning
- Niveauer skal beskrives

Medarbejdertilbage melding

- Positive
- Egen forberedelse lettes
- Ønsker 5 trins skala
- Mangler historikfelt
- Niveauopdeling, irrelevant
- Systemet ikke brugt af alle ledere

Kvalifikationslønsystem version 2

Ændringer indført i aftalegrundlag

- 2-årig aftale blev diskuteret, men 1-årig fortsat valgt
- Pointskala 1,3,5 indføres (max. 40 point)
- Medarbejderen skal løbende modtage performancetilbagemeldinger
- Niveauer fjernes
- Point beskrives

Kvalifikationslønsystem version 2 - ændringer

Niveau 1

- Under middel ($\geq 8 < 13$)

Niveau 2

- Middel ($\geq 13 < 21$)

Niveau 3

- Over middel ($\geq 21 - 24$)



1 point

- Indsatsen svarer ikke til de stillede krav

3 point

- Stabil og god indsats, der svarer til stillede krav

5 point

- Usædvanlig god og selvstændig indsats

Kvalifikationslønsystem version 2

– ændringer (fortsat)

Før individuel lønsamtale indføres

- Medarbejdere sender information om tværorganisatorisk deltagelse i opgaver/projekter til leder inden forhandlingerne
- Leder skal aktivt indhente tværorganisatoriske tilbagemeldinger på performance

Evaluering 2011

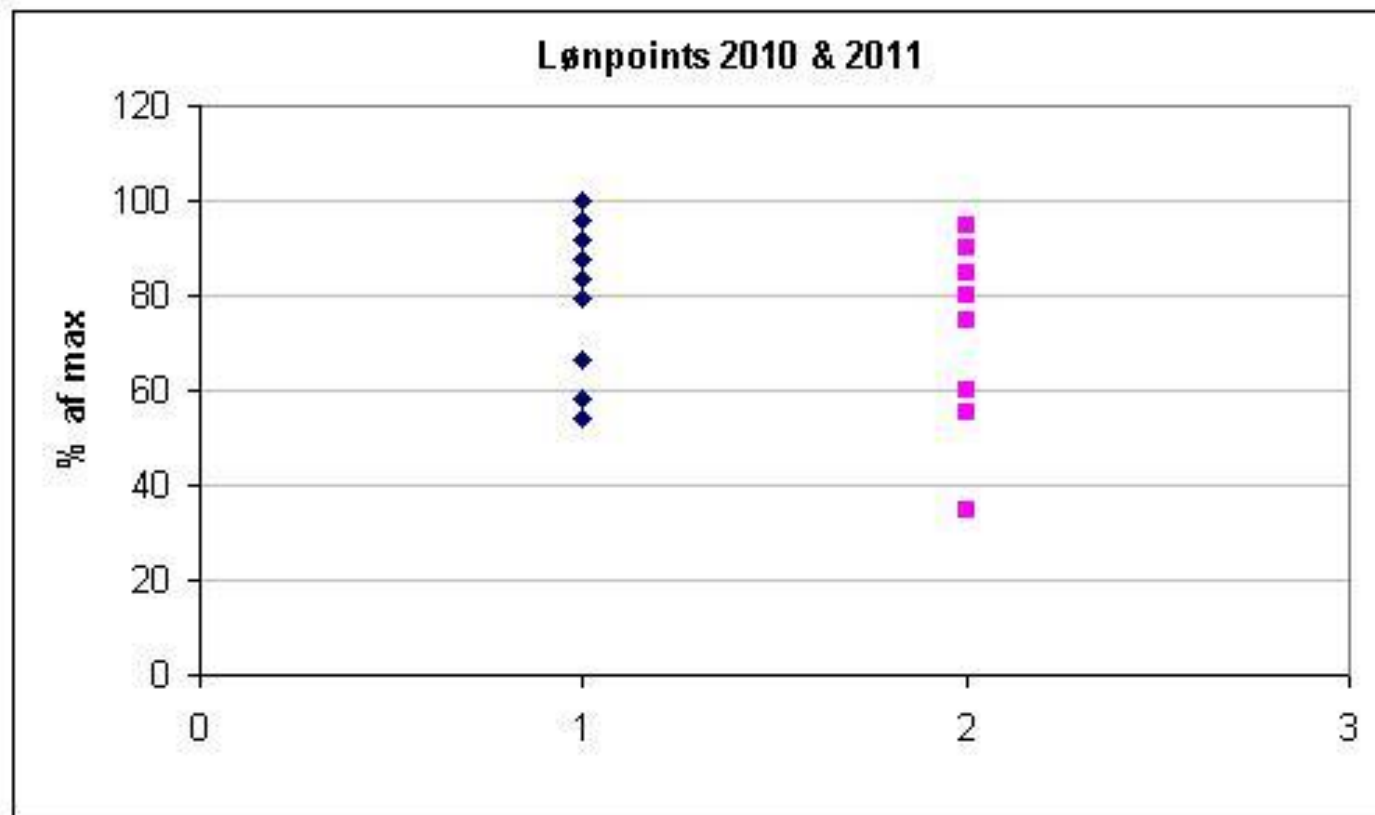
Ledertilbage melding

- Medarbejdere er meget velforberejede
- Budget overholdes
- Behov for et trin mere
- Pointforskellen mellem leder og medarbejder opleves mindre
- Tværorganisatorisk information svagt brugt

Medarbejdertilbage melding

- Positivt at point kan rykkes til medarbejderens fordel
- Tilfredshed med systemet
- Opleves retfærdigt
- Det er lykkedes for nogen at rykke point op

Lønpointspredning år 1 & år 2



Kvalifikationsløn - Fremtid

Nye kvalifikationslønstanker

- Sygefravær indbygges i aflønning
- Pointskala tilføres endnu et trin (skal 0 i spil ?)
- Forbedring af den tværorganisatoriske vurdering



Tidslinje & tidsforbrug

2009

- Initiering ved den generelle lønforhandling
Marts 2009
- Inspirationsmøde med lønkonsulenter (TekSam)
December 2009

Tidsforbrug: 2 timer

2010

- Udviklingsarbejdet går i gang
Januar 2010
- Kvalifikationslønsystem version 1 underskrives
Juni 2010

Tidsforbrug: 11, 5 timer

2011

- Kvalifikationslønsystem version 2 underskrives
December 2010
- Kvalifikationslønsystem version 3 forhandling
Primo 2012

Trust, Team Spirit, Innovation & Action





TRUST is keeping our promises to consumers, customers, society and each other.



TEAM SPIRIT is taking common responsibility for achieving our goals and for sharing our successes and achievements.



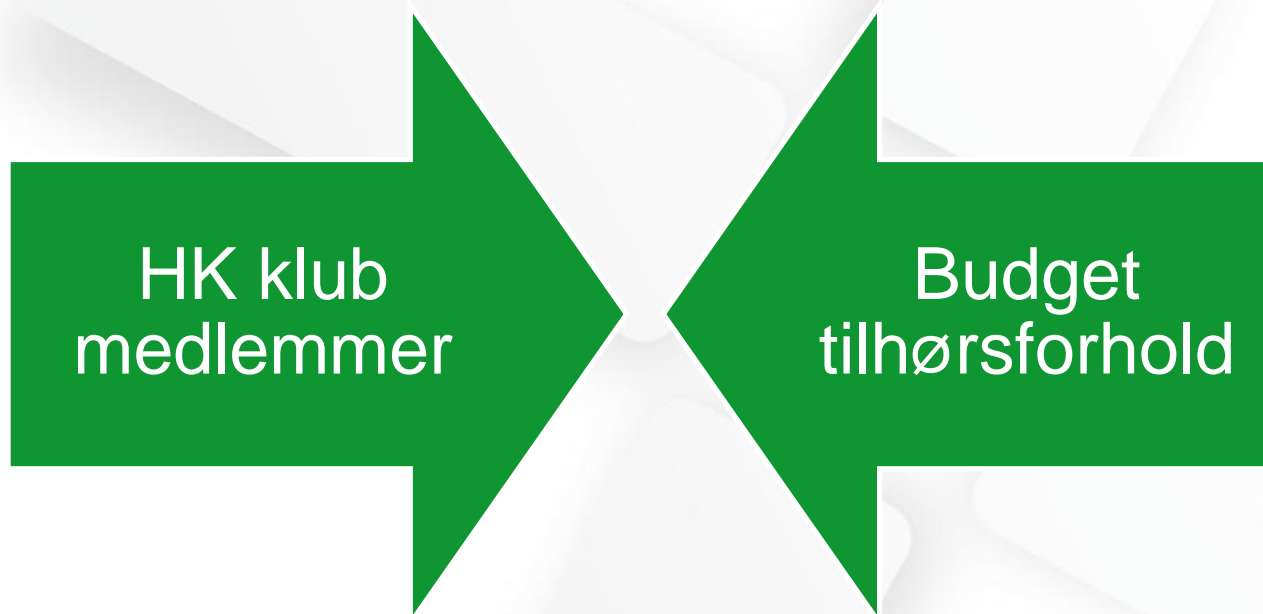
ACTION is to do it.



INNOVATION is fresh thinking and the belief that everything can be improved.

Ekstra slides

Særlige udfordringer



- HK klubmedlemskab er uafhængig af organisatorisk opdeling, det er budget ikke
- Ledelsescommitment

Tidslinje & tidsforbrug

Udviklingsarbejds møder

Møder	Fokus	Timer
Januar	Valg af system Valg af proces Brainstorm	2
Februar	Vidensdeling	1
Marts	Sortering/struktu- rering	2
Marts	Splitning i faglige/værdibase -rede parametre	1
Marts	Splitning i faglige/værdibase -rede parametre	1
Juni	Dokument udvikles	1
Juni	Finpudsning	1,5

Involveringsmøder

HK klub	Fokus	Timer
Januar	Orientering om start	-
April	Bestyrelsesmøde	0,5
Juni	Bestyrelsesmøde	0,5
Juni	Medlemsmøde - Beslutning ver. 1	1
Sept.	Medlemsmøde - Evaluering	1
Dec.	Bestyrelsesmøde	0,5
Jan.	Medlemsmøde - Beslutning ver.2	0,5

Sygefravær - korrektionsfaktor

Man kunne forestille sig en skala med to knæk

- efter 11 dage (5 %)
- efter 15 dage (aktiveres sygefraværssystemet)

Fravær /omregnet til dage	Faktor
0,0 – 11,0 dage	1,10
11,1 – 15,0 dage	1,00
15,1 -	$(1,00 - (\text{fravær}/100))$, Dog aldrig $<0,00$

Trivselssystem

Formål:

Bevare, træne og videreudvikle den gode åbne dialog

Gruppe:

Alle ansatte i funktionen (ledere & medarbejdere)

Proces:

- Afholdes hver anden måned
- Måles på arbejdsglæde, motivation, udfordringer, samarbejdsparametre, udvikling, målopfyldelse
- Værdierne er grundlæggende adfærd ved samtalerne