

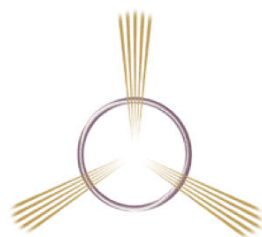
ORIGO[®]

Center for Meaningful
CoCreation

Powered by SEB Gruppen A/S

VÆRDIKODEKS-BASERET AFLØNNING

PROFESSIONELT BELØNNINGSSYSTEM ANIMERER TIL TOP
RESULTATER



Wisdom In Action

VÆRDIKODEKS-BASERET AFLØNNING

PROFESSIONEL BELØNNINGSSYSTEM ANIMERER TIL TOP RESULTATER

At aflønne et menneske for dets indsats handler ikke længere kun om den tid, vedkommende bruger på opgaven. Sådan var det før i tiden, hvor arbejdsgiveren frit kunne bestemme, hvilke opgaver medarbejderne skulle udføre. Med fagforeninger og stigende kompetence og individuel frihed ændres disse aspekter. Man kan faktisk følge udviklingen på arbejdsmarkedet gennem de forskellige lønsystemer, vi har benyttet os af. Enhver form for aflønning har sine negative sider. I danske virksomheder har lønkulturen ofte været underlagt tabu. Og det er helt sikkert et af de elementer, der skaber mest negativ rotation.

Et af de mest kendte lønsystemer har skalatrin eller lønrammer som udgangspunkt. Ofte har anciennitet og uddannelsesmæssig baggrund været de to vigtigste grundpiller i udmåling af løn. Et sådant system giver ro og overskuelighed. Det er let at planlægge sin økonomiske fremtid, for man ved præcis, hvornår man stiger i løn. Det kan også virke som en sovepude og er ikke specielt animerende for motivationen. Et sådant system virker også udjævnende på ambitionsniveauet hos medarbejderne.

Provisionsløn i sin rene form er det stik modsatte, hvor intet er givet, og alt er overladt til medarbejderens initiativ. Mange har dog også oplevet, at der kan være faktorer, der påvirker segmentgruppen, så den ændrer adfærd. Det er ofte i salgsmiljøer, vi ser provisionen. En negativ effekt af dette system er, at kvaliteten af kundekontakten ofte daler sammen med salget. Med andre ord, så er det de færreste medarbejdere, der er så firmaloyale, at de ikke presser kunderne, når de har vigende salg. Systemet animerer også til meget stærk konkurrence internt mellem medarbejderne.

Resultatløn kan ligeledes animere til stor intern konkurrence. Resultatløn kan bygges op efter, hvor få fejl, sammenholdt med produktionen, der er i en given problemløsning.

Går medarbejderne fra individuel løn til gruppeorienteret løn, kræver det igen holdningsbearbejdelse og et fælles forventningsniveau. Det kræver en stærk etik i gruppen, men det kan have en særdeles god effekt på korpsånden, for man oplever en samlet målsætning og indfrielse: Hvordan håndterer man, når en kollega er ved at blive skilt?

Det centrale for ethvert godt belønningssystem er, at det for begge parter skal opleves værdigt. Det er underordnet, om belønningen er udmålt gennem akkord, skalatrin eller provision. Og det er hér, der skal sættes ind.

Det er ledelsens opgave at kunne gennemskue personalegruppen og derudfra vælge det optimale lønsystem. Etikken i disse valg er ofte mangelfuld, og det giver problemer. En gruppe sælgere sættes på provisionsløn. Deres selvværd er lavt, og de har derfor brug for ofte at høste anerkendelse.

Dette presser indsatsen i top. Hvert kvartal opgøres budgettet, og de, som ikke kommer over minimum, afskediges. Og for at animere til ekstra meget konkurrence skiller man sig af med den, der har solgt mindst, selv om vedkommende er over minimum. Nu er dette eksempel ekstremt skruet op, men ikke så langt fra manges hverdag, som vi måske tror. For eksempel i Call center-miljøer oplever vi stressgrader, der på ganske få år kan udbrænde en person.

Ledernes rolle bliver at give medarbejderne så meget "empowerment" og en så sikker "level of reason", at de selv kan fremkomme med et rimeligt krav. Mange medarbejdere oplever, at de skal kæmpe for at få mere i løn, og vore undersøgelser viser, at det ikke altid er det, de egentlig ønsker sig. Derfor har vi kigget nærmere på alle de elementer, der skaber den gode præstation. For nogle er det øget fritid – for andre øget frihed.

Det, vi i SEB har valgt at arbejde med, er et værdikodeksbaseret lønsystem. Det kræver et stort holdningsmæssigt arbejde at implementere et sådant system, fordi alle processer foregår åbent. Det er de færreste virksomheder, der ville kunne gå direkte over til denne metode i ét skift. Derfor arbejder vi i faser. Der er ikke to mennesker, der er ens, og dette er efterhånden en gammel sandhed, også for virksomheder. En belønningsform skal altid bygge på de faktiske forhold og ikke være et system for systemets skyld. Mange multinationale virksomheder har fået "ørerne i maskinen", fordi de har det samme lønsystem uden hensyntagen til de store arbejdsmarkedskulturelle forskelle, der er mellem landene.

Princippet i værdikodeks-baseret løn er, at det er en blanding af både bløde og hårde egenskaber, der belønnes. I det følgende vil vi liste nogle af nøglebegreberne:

- Personens vigtighed for virksomheden
- Personens vigtighed for teamet
- Personens sociale engagement (team-egnethed)
- Personens ansvar for processerne
- Personens evne til at efterleve teamets adfærdsnormer
- Personens faglige kompetence
- Personens personlige udviklingsgrad

- Personens udviste forståelse for virksomhedens værdigrundlag
- Personens følelsesstabilitet
- Personens behov for selvhævdelse
- Personens evne til at være struktursøgende
- Personens energimotiv
- Personens forståelses- (følelses-)kodeks
- Personens loyalitet
- Personens præstationsmotiv
- Personens resultatorienteretethed
- Personens forandringsvillighed
- Personens visionsniveau

Det, der er det ultimative, er, at hele teamet er med i hele processen, så lønnen fastslås ved en åben proces i teamet. Altså at samtlige medarbejdere i teamet er med til at belønne den enkelte, også lederen af teamet, der ofte vil score højt på første, anden og fjerde pind. Det kræver meget, og der er mange mellemstadier, inden dette niveau kan nås.



Wisdom In Action



www.sebastiannybo.dk

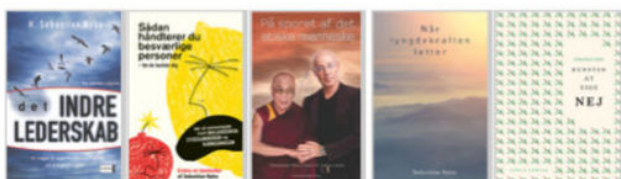
Underviser

Sebastian Nybo er en anerkendt forfatter, foredragsholder og erhvervspsykologisk rådgiver med international erfaring og netværk. Han har arbejdet med organisationsudvikling og High Performance Teams i mere end 30 år. Som deltager får du adgang til såvel hans dybe faglige viden samt konkrete erfaringer fra en lang række af de virksomheder som han har rådgivet og understøttet frem til en dynamisk teamkultur og øget trivsel. Han har udviklet en lang række effektive og unikke værktøjer der giver overblik i en hektisk hverdag – og dem får du som deltager på hans foredrag og kurser en direkte adgang til.

Sebastian er ophavsmand til de 12 teorier og modeller, der indgår i SEB-teorisættet, og har de senere år specialiseret sig inden for emnerne Bæredygtig Ledelse, Teamkultur og Evolutionspsykologi.

Han har undervist mere end 350.000 mennesker i både ind- og udland og har mange års erfaring med undervisning og rådgivning af ledere og nøglemedarbejdere, og anses i dag som en autoritet inden for sit felt.

Ring og hør mere på tlf. **33 11 44 22** eller send en mail til: sn@sebgruppen.dk



Medlem af

