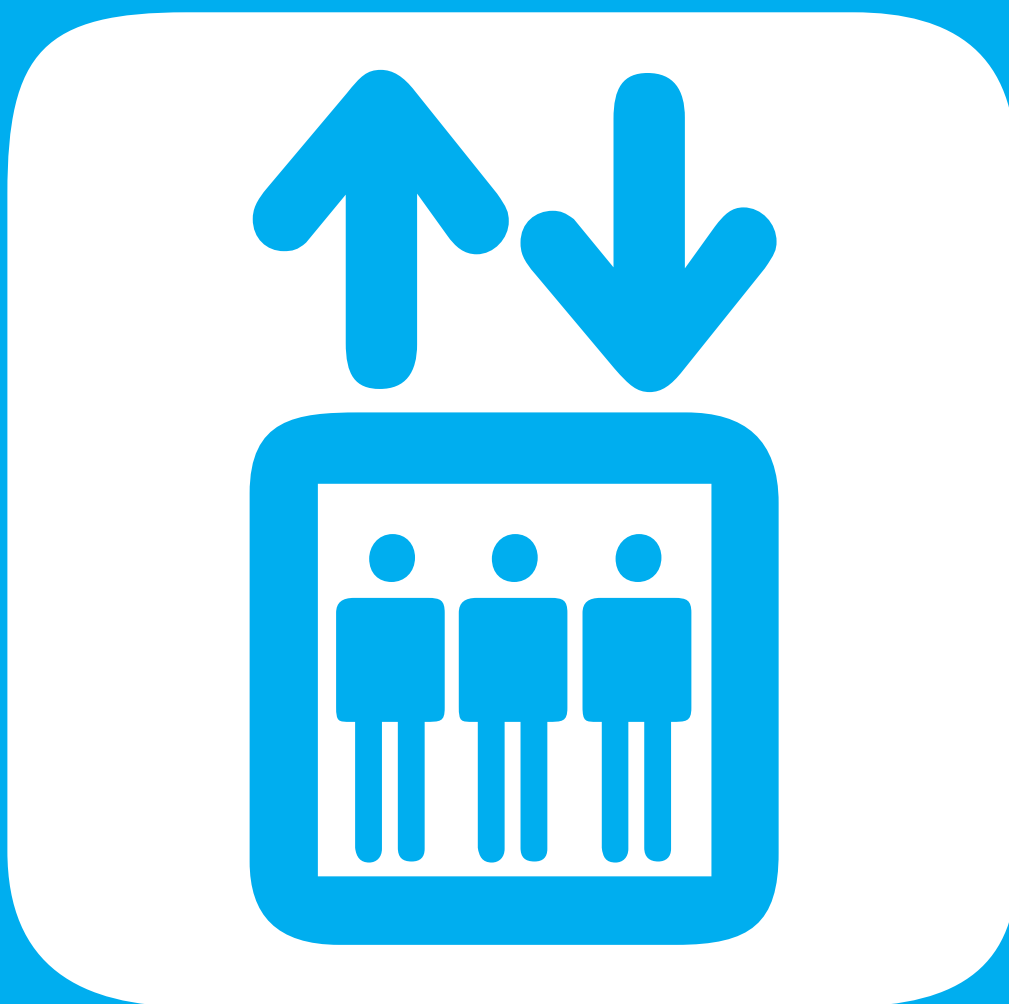


# Solorytterens dage er talte

Nye aflønningsformer skal fremme holdarbejdet – Viden, innovation og vækst opstår som følge af samarbejder på tværs i virksomheden – Medarbejderne skal motiveres til at løfte i flok – Danske Bank har taget skridtet og ændret sit bonusprogram



OVER HELE VERDEN SKYLLER en retrobølge i øjeblikket igennem globale virksomheders lønningssystemer. De sidste ti års individuelle bonusaftaler, optionsordninger og aktietildelinger viger pladsen for kollektive ordninger.

Overskudsdeling, teambonus og sågar medarbejdere får nyt liv efter en årrække, hvor den enkelte er blevet påskønnet for sin egen indsats frem for afdelingens fælles resultater eller det tværgående teams præstationer. Men nutidens vinderkompetencer som viden, innovation og vækst opstår på tværs og i teamarbejdet. Derfor ændrer erhvervslivet nu deres lønningssystemer, så de fremmer den enkeltes motivation for at indgå i en gruppe frem for at gøre medarbejderne til soloryttere. Det bekræfter en række eksperter i incitamentsordning samt internationale selskaber over for Ugebrevet.

“Det kollektive er en klar tendens. Virkeligheden i dag er sådan, at man samarbejder om tingene. Fra at være noget individuelt er det nu et team, der løfter målene. Det vil vi også herhjemme se slå tydeligere igennem,” siger Lars Holtug, partner i PricewaterhouseCoopers og ekspert i incentive-programmer.

Nogle af Danmarks største selskaber er allerede i gang. Når Danske Bank næste år uddeler bonus til medarbejderne, bliver det således for filialernes præstationer frem for enkelte ansattes resultater. Hidtil har bonusprogrammet tilskyndet

større, hvis andre fik mindre. Den nye model tilskynder på helt anderledes vis til samarbejde,” siger Niels Frederiksen, der er afdelingsdirektør i Danske Banks HR-afdeling.

Også i Microsoft Danmark indgår belønning baseret på kollektive mål i den samlede lønningsspakke. HR-direktør Peter Hansen tror på, at incitamentsordninger, der understøtter teamarbejde, kommer til at fylde mere fremover i de danske medarbejders incitamentsordninger.

“Danmark repræsenterer en mere teamorienteret kultur end f.eks. USA. Derfor tror jeg også, at incitamentsprogrammerne bevæger sig fra individ til team. På incitamentsstrukturer er vi dog bagefter i Danmark, men det kommer,” siger Peter Hansen.

Microsofts danske HR-direktør deltog selv for nylig i en HR-konference for 800 Microsoft-folk, og her var teamincitamentsordninger et af dagens emner. Endnu er kun en mindre del af Microsoft Danmarks egen lønningsspakke dog rettet mod at fremme teamarbejde.

Ifølge lektor Ken Bechmann fra CBS skyldes danske selskabers præference for at belønne den enkelte frem for teamet, at incitamentsordningerne indgår som et element i den samlede lønningsspakke. Og her går tendensen i retning af flere individuelle valgmuligheder. Optioner og aktiebonus kommer herhjemme således til at ligge på linje med fleksible benefits som fri internet-

## Sammenhold

**Overskudsdeling, teambonus og medarbejdere har fået en ny revival.**

## Det kollektive er en klar tendens. Virkeligheden i dag er sådan, at man samarbejder om tingene. Fra at være noget individuelt, er det nu et team, der løfter målene.

### Lars Holtug, partner

intern konkurrence mellem de ansatte. Den nye teambonus skal fremover motivere til samarbejde, og de ansatte i samme filial vil som udgangspunkt modtage samme bonus. Det skal øge incitamentet for at forfølge et fælles mål om at øge filialens indtjeningssevne.

“Vi har valgt at gå over til teambaseret bonus, da medarbejderne i filialerne i højere og højere grad arbejder i team. Den gamle model undergravede på mange måder samarbejdet blandt filialens medarbejdere. Din egen andel blev kun

opkobling, aviser og firmabil: “Virksomhederne er stadigvæk fاملende omkring incitamentsordning. Der bliver endnu eksperimenteret på området. Det afgørende er jo, at du kan gøre værdien forståelig for medarbejderen, ellers virker det jo ikke som et motiverende incitament,” siger han.

### Gulerødder til alle

Rationalet i de virksomheder, der har kastet sig ud i at ændre deres lønningssystemer lyder, at det er nødvendigt at fremme samarbejdet, hvis

**Danske Bank går over til teambaseret bonus, der skal fremme samarbejdet i bankens filialer.**

## Uklar belønning

**Mange incitamentsprogrammer er for uklare. Medarbejderne er usikre på værdien af at yde en ekstra indsats.**

man virkelig vil være innovativ. For nok kan en enkelt ansat begå en opfindelse, men reel innovation finder først sted, når flere er med i processen. Og med innovation og vidensdeling som afgørende succesfaktorer i moderne virksomheder skal incitamentsmodellerne også understøtte de ansattes lyst til at arbejde sammen.

I øjeblikket er der global grøde i incitamentstrukturerne. Ifølge PricewaterhouseCoopers seneste globale incitamentmåling har næsten halvdelen af verdens store globale virksomheder for nylig revideret deres aktiebaserede be-

lønningsordninger. Undersøgelsen omfatter 131 multinationale selskaber fra 27 lande med fra 300 og op til over 100.000 ansatte og en årlig indtjening mellem 64 og 232 milliarder dollar.

Undersøgelsen, der er den tredje af sin art, viser, at den præstationsafhængige løn bliver stadig mere udbredt i de globale virksomheder. Der skal attraktive ordninger til på alle niveauer, hvis virksomhederne vil tiltrække og fastholde medarbejdere.

I øjeblikket breder incitamentafløkning sig således hastigt til brancher, der ikke tidligere har benyttet den belønningsform og til alle lag i et selskab. I kampen om talentet er incitamentafløkning blevet et basalt værktøj. Fra kontorpersonale til mellemledere skal alle i dag honoreres for at gøre en ekstra indsats. Herhjemme toppede antallet af medarbejdere med optioner således sidste år. Se også Ugebrevet nr. 34, 2006.

“Incitamentafløkning er et must i den globale kamp om arbejdskraft. Globaliseringen vil betyde en større konkurrence om mere og mere arbejdskraft. Derfor ser vi nu også en globaliseringstendens inden for *incentives*,” siger Lars Holtug, partner i PricewaterhouseCoopers.

De mange ændringer i virksomhedernes incitamentsprogrammer skyldes dels nye regnskabsregler og problemer med at implementere ordningerne globalt, og dels tvivl om, hvorvidt de eksisterende modeller også af medarbejderne blev opfattet som incitament til at gøre en ekstra indsats. Se figur 1. Et forhold, der har været udslagsgivende hos Danske Bank.

“I den nye model har vi prioriteret klarhed og gennemskelighed. Det er nemlig det, som medarbejderne har efterlyst i medarbejdertilfreds- hedsundersøgelser og fokusgrupper. I den nye model er der færre målepunkter. Det bliver dermed lettere at vurdere, hvorvidt man er på bonuskurs,” siger Niels Frederiksen, fra Danske Banks HR-afdeling.

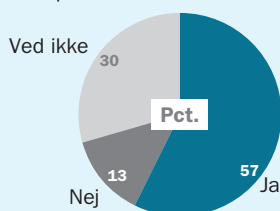
Uklare ordninger med usikker værdi har netop været problemet for mange systemer, hvis hensigt var at fremme medarbejdernes præstationer.

“Det er afgørende, at det tildelte af modtageren bliver opfattet som motiverende. Hvis ordningerne i stedet opfattes som en næse til medarbejderne, bliver de skuffede, og så må man af- søge alternativer,” siger Lars Holtug og hentyder til, at mange ansatte efter it-boblen oplevede, at deres tildelte optionsordninger intet var værd.

Den globale trend inden for incitamentaflø- ning har siden dotcom-krakket været, at virksomhederne balancerede deres programmer, så

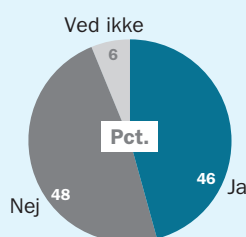
### MM | Valuta for pengene?

“Er fordelene større end udgifterne til de globale incitamentsplaner?”



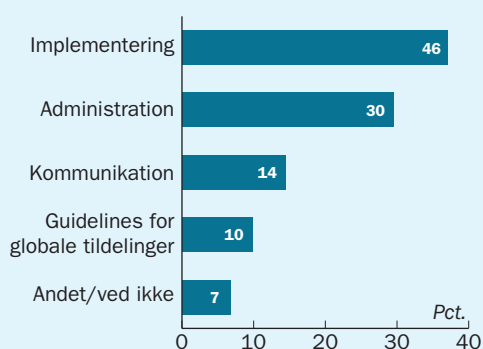
### Famlende virksomheder

“Har virksomhederne på nogen måde ændret sine aktiebaserede incitamentsprogrammer for nyligt?”



### Besværlige aktier

“Hvad er det mest udfordrende aspekt ved at tilbyde global aktieplan?”



**Figur 1:** De fleste virksomheder er tilfredse med deres belønningsprogrammer. Næsten hver fjerde er dog i tvivl om eller er utilfredse med ordningerne. Hvert andet selskab har ændret sine aktiebaserede programmer for nylig.

**Note:** N = 131 multinationale selskaber med fra 300 til mere end 100.000 ansatte og en årlig indtjening mellem 64 og 232 mia. dollar.

**Kilde:** PricewaterhouseCoopers, “Global Equity Incentives Survey Results”.

medarbejderen oplevede, at ordningerne havde værdi – uanset om aktiemarkedet i øvrigt boomed eller bristede.

Det har givet plads til aktietildelingene. For aktierne har stadig en værdi i forhold til optionerne, selv hvis markedet går ned.

“Optioner er en gearet aktie. Gevinsten kan være større med en option, men det samme gælder for tabet. Og hvor motiverende er et incitament, hvis det intet er værd,” spørger Lars Holtug.

### Risikoaverse danskere

Den yderste konsekvens af de medarbejdermotiverende modeller er reelt ejerskab af arbejdspladsen. Den model oplever i øjeblikket et sandt boom i USA. Ifølge direktøren for National Center of Employee Ownership, Corey Rosen, er medarbejderejede virksomheder på hastig fremmarch. Corey Rosen vurderer, at der i dag findes omkring 3.000 amerikanske virksomheder, hvor medarbejderne ejer det hele – eller mindst 50

pct. af arbejdspladsen. Samlet omfatter den type selskaber omkring 23 millioner ansatte, eller hvad der svarer til 40 pct. af alle ansatte i amerikanske aktieselskaber. Se Ugebrevet nr. 28, 2005.

Det boom er danske selskaber gået uden om. Nok er Danmark kendt som en kultur, hvor de ansatte er gode til at arbejde i team og på tværs, men endnu fylder kollektive bonusordninger mindre end belønninger, der anerkender den enkeltes individuelle præstation. Ken Bechmann fra CBS tvivler derfor også på, at den amerikanske tendens til medarbejderejerskaber overhovedet vil brede sig til Danmark.

“Medarbejdere passer ikke til den danske mentalitet. Vi er for risikoaverse til at satse alt det samme sted. I medarbejdere har du både løn, personlig formue og pension bundet op det samme sted,” påpeger han. **MM**

Marianne K. Schacht | mak@mm.dk

### Min virksomhed!

Medarbejdereje i form af aktier vinder frem i USA.

Nyhedernes Tænkertank

## Mandagmorgen

# Chefanalytiker/udviklingsdirektør

Vil du bidrage til at nytænke og forny velfærdssamfundet? Mandag Morgen søger fagligt fyrtårn.

### Din opgave: Nytænkning af velfærdssamfundet

- Du skal være med til at sætte nye velfærdsdagsordener gennem skarpe analyser og udfordrende løsningsforslag
- Du skal stå i spidsen for vores velfærdsrapporter, udviklingsnetværk, foredrag mv. og gerne inspirere Ugebrevet
- Du skal gå forrest i vores samarbejder med førende beslutningstagere og eksperter på tværs af sektorer og landegrænser

### Din baggrund: Velfærdsanalytiker i superligaen

- En stærk faglig profil med bred og gerne dyb viden om samfundsøkonomi, velfærdsforskning og samfundsfaglige metoder
- Min. 5-8 års erfaring fra fx offentlig administration, rådgivningsbranchen og/eller sektorforskning
- Gerne undervisningserfaring og måske en ph.d.
- Gerne direkte salgserfaring og erfaring fra tværfaglige samarbejder

### Dine betingelser: Plads og gennemslagskraft

- Plads til at prøve dine egne ideer af – og en enestående mulighed for at påvirke velfærdsdebatten
- I et hus med masser af viden og nysgerrighed, hjælpsomhed og selvstændighed
- Løn efter dine kvalifikationer – titel og ledelsesansvar der passer til din tyngde og ambition – fast eller tidsbegrænset stilling efter dit ønske

**Yderligere oplysninger:** Læs mere på [www.mm.dk](http://www.mm.dk) under "Om Mandag Morgen" eller kontakt direktør Lars Jannick Johansen på 3393 9323.

**Ansøgningsfrist:** 15. december 2006 til Huset Mandag Morgen A/S, Att.: Lisbeth Johnson Valkendorfgade 13, Postboks 1127, 1009 København K eller [laj@mm.dk](mailto:laj@mm.dk)

Samtaler 20.–21. december 2007. Tiltrædelse snarest muligt.

Huset Mandag Morgen, Valkendorfgade 13, postboks 1127, DK 1009 Kbh K, Tlf. +45 3393 9323, Fax +45 3314 1394, [mm@mm.dk](mailto:mm@mm.dk), [www.mm.dk](http://www.mm.dk)