

Skarp og præcis bog om præstationsløn

»Rewarding Performance« er ikke en grundbog i HR eller personaleledelse, men bør studeres nøje af de HR-chefer og -konsulenter, som har det som deres opgave at udvikle virksomhedens politikker og programmer på området

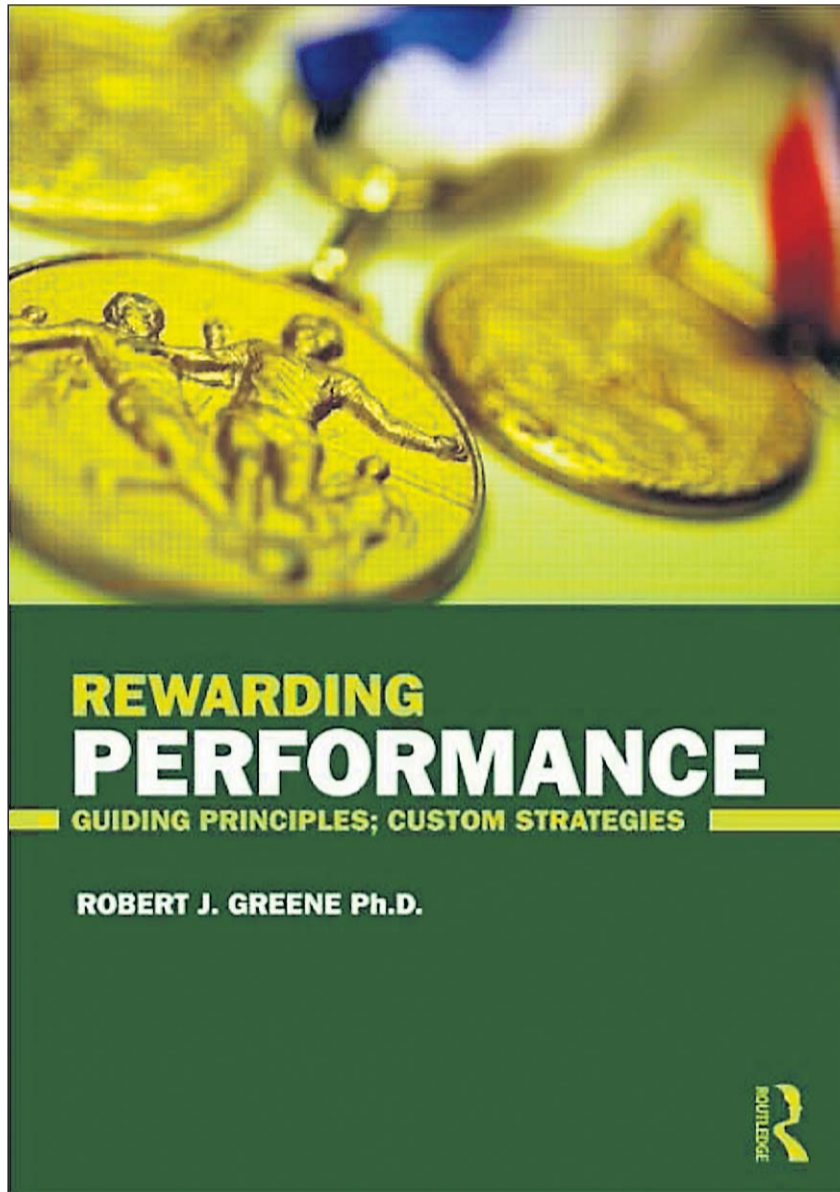


AF PER NIKOLAJ BUKH,
professor, Aalborg Universitet

I gennem de sidste 10-20 år har vi herhjemme oplevet en langsom, men ganske markant ændring i ansættelses- og aflønningsformer. Tidligere var det store skel grundlæggende mellem den fastansatte funktionær og den timelønnede medarbejder. Funktionsnæren var ikke blot fastansat, men også fast aflønnet

– og arbejderen var ansat på mindre sikre ansættelsesvilkår, og forskellige former for akkorder var udbredte blandt for eksempel håndværkere, slagteriarbejdere og jordbærplukkere.

Langsomt, men sikkert har vi oplevet et skred. Kravene til medarbejdere og ledere er blevet større. Der skal leveres resultater for lønnen, og lønnen er for mange medarbejdere blevet præstationsafhængig. Det gælder ikke



Den fokuserer heller ikke på, hvordan man implementerer processer og bedriver forandringsledelse, men handler alene om de principper og teknikker, der er centrale for at forstå, hvorledes præstationer skal defineres, måles og belønnes. Dermed indeholder den de essentielle byggeklodser til udviklingen af velfungerende og velafbalancerede principper for en virksomheds samlede strategi for aflønning og belønning af medarbejdere på tværs af arbejdsopgaver og funktioner. Bogen er intensiv og omfattende, og den er baseret på de omfattende forskningsresultater, der findes på området såvel som på erfaringer fra virksomheder verden over.

Seks huer gives for den ekstremt gode bog.
Fem huer gives for den fremragende bog.
Fire huer gives for den gode bog.
Tre huer gives en bog på det jævne.
To huer gives for den ikke særlig gode bog.
En hue gives for den ringe bog.
(Gives kun til managementbøger)

Distanceledelse i praksis

workshop 20. maj · kl. 14.00 - 16.30

læs mere: www.helwegpedersen.dk

HELWEG PEDERSEN

Certificeret Bestyrelses Uddannelse

Ny uddannelse

- for bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med internationalt udsyn

Mulighed for erhvervelse af "International Certificate in Company Direction".

Tre intensive kursusdage:
16-17.8, 7-8.9 og 4-5.10
med tilknyttet e-learning.

Undervisning af velfunderede bestyrelsesmedlemmer og virksomhedsledere.

CBU

Certificeret Bestyrelses Uddannelse
Af bestyrelsesmedlemmer for bestyrelsesmedlemmer

Læs mere om uddannelsen på www.cbu-dk.dk
eller kontakt Teddy Wivel på tew@cbu-dk eller
på tlf. +45 21 62 47 29

blot for de øverste ledelsesniveauer i de børsnoterede virksomheder, hvor aktiebaseret aflønning sikrer, at ledere belønnes, hvis det pågældende selskabs aktiekurs stiger, men også langt bredere i form af aflønning baseret på opnåelsen af konkrete mål for medarbejdere i både offentlige og private virksomheder.

Løn alene gør det ikke

Samtidig er det efterhånden klart for alle, at det ikke handler om løn alene – ligeså lidt som det alene handler om at have tilfredse medarbejdere. Tilfredse medarbejdere i sig selv sikrer ikke at der præsteres det bedst muligt, men tilfredshed med jobbet er faktisk i en vis udstrækning bestemt af gode præstationer. Ligeledes påvirkes tilfredshed i høj grad af om den aflønning og belønning vi får sammenholdt med, hvad vi forventer. Derfor er præstationer og belønninger nært knyttede til hinanden og et kerneanliggende for enhver virksomhed.

Det er afgørende at kunne tiltrække, fastholde og

motivere en samlet arbejdsstyrke, som i fællesskab kan udføre opgaverne og realisere virksomhedens mål. Det kræver, at der arbejdes mod en fælles målsætning, hvor medarbejdernes interesser stemmer overens med de krav, som arbejdsopgaverne indebærer – og hvor det, virksomheden tilbyder de ansatte, afspejler de forventninger, medarbejderne har til en moderne arbejdsplads og dens aflønningsformer.

Det er, hvad Robert J. Greenes bog »Rewarding Performance« handler om. Bogen er fremragende skrevet, skarpt og præcist og helt ajourført med nyeste principper og viden. Det første kapitel sætter scenen og opsummerer de generelle principper for, hvorledes en HR-strategi udledes af virksomhedens generelle strategi og dens rammebetingelser, herefter præsenterer kapitel 2 de fælles retningslinjer for en *performance management strategi*, og kapitel 3 præsenterer principperne for *reward management*. Disse to dele: *performance* og *reward* er i Greenes terminologi sam-

menhængende som yin og yang.

Herefter følger bogens næste del, som består af kapitlerne 4 til 10. Det beskrives i disse kapitler, hvorledes præstationer og belønninger kan integreres på forskellige områder: ledere, salgsmedarbejdere, stabsfunktioner, team, offentlige virksomheder og for en globaliseret arbejdsstyrke. Det er glimrende kapitler, som på nuanceret vis udtrykker bogens hovedbudskab, at en ensartet og velfungerende politik netop kræver, at man håndterer forskellige typer medarbejdere og jobsituationer forskelligt.

Den sidste del af bogen består af fem kapitler, hvor det beskrives, hvorledes der kan designes konsistente strategier for præstationer og belønning, således at et samlet princip og system kan anvendes i hele virksomheden. Der er i disse kapitler også fokus på, hvorledes principper for grundløn hhv. præstationsafhængig belønning skal fastlægges.

»Rewarding Performance« er ikke en grundbog i HR eller personaleledelse.

Kræver koncentration

Det er ikke en bog, der er teknisk svær at læse, men den er heller ikke holdt i det lette og historiefortællende stil, som de sædvanlige ledelsesbøger, der købes i luft-havnen og findes på bestsellerlisterne. Den kræver lidt mere koncentreret studie og egner sig dermed perfekt som udgangspunkt for specialiserede MBA-fag eller på et kandidatstudie indenfor HR-området. Jeg håber også den vil blive studeret nøje af de HR-chefer og -konsulenter, som har det som deres opgave at udvikle virksomhedens politikker og programmer på området. Vi er med denne bog langt forbi den snævre diskussion af fleksible lønpakker, medarbejderudviklingssamtaler og løn baseret på scorecard. Det handler i stedet om et integreret perspektiv, hvor forskelligartede principper og forventninger hos ledere, fagprofessionelle, offentligt ansatte, produktionsmedarbejdere osv. adresseres på forskellig vis.

Rewarding Performance: Guiding principles, custom strategies of Robert J. Greene, Routledge.

Nye danske bøger

Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Maj 2010

Hjælp – om at tilbyde hjælp

1 Edgar H. Schein

Coaching

2 Sofia Manning

Teambaserede org. i praksis

3 Andreas Juhl

Når ledelsen leder

4 Jesper Elling

Power i projekter

5 Mette Attrup Lindegaard
John Ryding Olsson

Mintzberg om ledelse

6 Henry Mintzberg

Relationer i organisationer

7 Gitte Haslebo

Syv gode vaner

8 Stephen Covey

Narrativ organisationsudvikl.

9 Michala Schnoor

I spidsen for forandringer

10 John P. Kotter



Dansk ledelse i særklasse

Kim Staack Nielsen og Annabeth Aagaard

Bogen, der er udgivet i samarbejde med foreningen Personalechefer i Danmark, giver et indblik i en række danske virksomheders erfaringer og udvikling inden for danske ledelse i både den private og offentlige sektor.

Bogen indeholder ti virksomhedscases, skrevet af virksomhedernes HR-ansvarlige. Alle ti cases går tæt på de elementer, der tilsammen udgør den unikke danske ledelsesmodel. Igennem beskrivelsen af en række udviklingsstrategier, som de til virksomheder vellykket har været involveret i løsnings af, bliver bogen en unik fremstilling af dansk ledelse i særklasse med direkte anvendelige ideer og metoder.

Ankerhus, 224 sider, pris 199,- kr. Er udkommet.



Pausens kraft

Sådan tanker du op

Af Birgit Signora Toft

Alle vil vi gerne leve et aktivt liv med fuldt tryk på så vel arbejdsliv som fritid. Men skal vi yde for fuld kraft, skal vi også lære at tanke op og holde pause. Uden perioder med ro og eftertanke tørrer vi ud og mister energien, koncentrationen og arbejdsglæden.

Birgit Signora Toft fortæller med udgangspunkt i sine personlige erfaringer fra et langt liv som leder og lederudvikler, hvad der sker med os, når vi ikke hører efter, hvad kroppen og sindet fortæller os.

På en enkel og jordnær måde bruger hun stilhed i krop og sind som ledelsesredskab og giver en lang række råd om, hvordan vi får mere ro og fordybelse ind i den travle hverdag.

Gyldendal Business, pris 300,- kr. Er udkommet.



Selvledelse og fællesskaber

Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv

Af Sanina Kürstein (redaktion)

Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv er en antologi, der med udgangspunkt i forskellige faglige perspektiver giver læseren inspiration og mulighed for at reflektere over udfordringerne ved selvledelse.

Bogen kan samtidig bruges som inspirationsværktøj til nye måder at nærme sig selvledelse på i læserens egen virkelighed uanset udgangspunkt.

Selvledelse og fællesskaber – nye perspektiver på det moderne arbejdsliv henvender sig til alle, der enten selv arbejder selvledet, rådgiver virksomheder, der fungerer med selvledelse eller som leder selvledede medarbejdere.

Dansk Psykologisk Forlag, 229 sider, pris 348,- kr. Er udkommet.



Resultatorienterede medarbejderundersøgelser

Af Jacob Storch, Carsten Sørensen, Karina Solsø, Line K. Petersen

Med ti års erfaring med medarbejdertilfredshedsundersøgelser og 300.000 tilbagemeldinger fra medarbejdere og ledere i bagagen, tegner forfatterne i bogen et klart billede: Danske virksomheder udnytter ikke det potentiale, der ligger i at spørge og inddrage medarbejderne. De fleste foretager jævnligt medarbejderundersøgelser, men de arbejder ikke systematisk med dem i forhold til at realisere virksomhedens strategi. Den største udfordring er opfølgningen, som er altafgørende for at sikre langvarig effekt. Her er der mange gode råd at hente i bogen. Bogen er relevant for alle, som interesserer sig for organisationers udvikling og meningsfuld brug af organisationsmålinger.

L&R Business, 184 sider, pris 460,- kr. Er udkommet.



Strategisk overensstemmelse

Af Lars Fridberg & Johan de Renouard

»Strategisk overensstemmelse« belyser spørgsmålet om, hvordan succesfuld organisationsudvikling i virkeligheden bør håndteres – lige på!

Overalt bruger virksomheder og organisationer rigtig meget tid og mange penge på at lave strategiplaner for fremtiden. Mange af disse ressourcer er desværre spildt, fordi ledelsen fejlbødmer, hvordan deres virksomheden i virkeligheden er positioneret i deres operative omgivelser, og hvilken lederskabsstil der derfor skal anvendes for at få succes. Ved brug af bogens PADI-organisationens arketyper: Pragmatisme, Administration, Divergens og Integration – anviser bogen, hvordan udviklingstiltag kan designes for at opnå de samme vindende mål for vidt forskellige virksomheder og organisationer.

240 sider, pris 399,- kr. Er udkommet.



Styringsparadigmer i den offentlige sektor

Af Leon Lerborg

I 2007 var Leon Lerborg medforfatter til kronikken »Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde« (Politiken 23.03.07), der var med til at skabe debat om styringstænkningen i det offentlige.

Nu udgiver han bogen Styringsparadigmer i den offentlige sektor, der udgør et mere systematisk, overordnet bidrag til diskussion af styringen af den offentlige sektor i Danmark.

Styringsparadigmer i den offentlige sektor er et forsøg på at finde nye veje i styringen af den offentlige sektor uden at promovere en enkelt

ny styringsteknologi i stil med kontraktstyring, benchmarking, refleksiv ledelse eller lignende. Bogen postulerer heller ikke et »paradigmeskift«, der sætter New Public Management, selvstyrende team eller kompetenceudvikling i skammekrogen som fejltagelser eller udtryk for fortidens industrisamfund. I det hele taget

er bogen ikke et forsøg på et opgør med eksisterende styringsopfattelser og styringsteknologier. Det bogen tager afstand fra, er ensidighed, skyttegravskrige og manglende refleksion.

Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 311 sider (hæftet), pris 550,- kr. Er udkommet

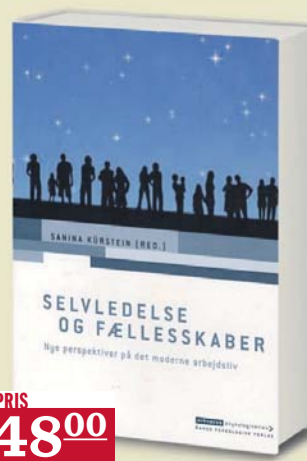
Køb dine **bøger** om **ledelse** hos **SAXO.com** og oplev hvor **nemt** det er!

SAXO

Danmarks største internetboghandel
www.saxo.com/borsen

Sanina Kürstein (red.)
Selvledelse og fællesskaber

DIN PRIS
348⁰⁰



Hanne Sindbæk
Tyren, bjørnen og banken

DIN PRIS
299⁰⁰

