

Om psykisk arbejdsmiljø i detailhandlen  
Læs mere på [www.detdumærker.dk](http://www.detdumærker.dk)



Leder/arbejdsgiver

## BELØNNING

### AT FØLE SIG VÆRDSAT

Ida, der lige er startet som elev, sidder og er lidt betuttet og genert ved et personalemøde. Butiksindehaveren Kirsten roser sine medarbejdere for at være på dupperne og fremhæver, at gårsdagens kassedifference var lav. Ida føler sig meget ny og er ikke helt sikker på, om hendes kolleger har lagt mærke til hendes bidrag og regner hende med, når der gives ros, men det gør de. Ida bliver på mødet rost for at være hurtig til at sætte sig ind i tingene, og hun bliver virkelig glad og lettet.

#### HVAD BETYDER "BELØNNING"?

Belønning motiverer og handler om såvel løn som anerkendelse og udviklingsmuligheder på arbejdspladsen. Og ikke mindst handler det om, at der er en god balance mellem indsatsen og den belønning, man får.

Udover løntillæg og bonussystemer, så handler det også om anerkendelse af den enkelte medarbejder, fx at komme med konstruktiv kritik, ros og at bakke medarbejderen op, så medarbejderen føler sig set, hørt og respekteret. Og endelig handler det om hans/hendes udviklingsmuligheder, fx at give udfordrende opgaver og mulighed for efteruddannelse eller karriereskift.

#### TEGN PÅ AT DET ER EN GOD IDE AT ARBEJDE MED BELØNNING

Der kan i jeres APV, trivselsundersøgelse eller kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø eller på anden vis være medarbejdere, der giver deres meninger til kende fx:

- om anerkendelse fra ledelsen og kolleger
- om de bliver set, hørt og respekteret
- om der sker retfærdig behandling og fordeling af goder
- om ros og ris

Hvis der er negative tendenser, så kan belønning være et godt område, at arbejde med. Hvis det allerede fungerer godt, kan du bygge videre på jeres gode erfaringer.

#### FORDELE VED BELØNNING

Det giver rigtig god mening at arbejde med mulighederne for at belønne dine medarbejdere, fordi ...

- anerkendelse og belønning er et styringsinstrument, du kan bruge til at opnå virksomhedens mål.
- anerkendelse og belønning øger medarbejdernes involvering og motivation.
- manglende anerkendelse og belønning kan føre til frustration, udbrændthed, stress og oplevelsen af at være værdiløs.

## TÆNK OVER

Her er nogle spørgsmål, du kan overveje, når det handler om at belønne og anerkende dine medarbejdere:

- Hvornår vil jeg belønne en arbejdsindsats?
- Hvilken form for belønning (anerkendelse, udviklingsmuligheder eller løn) har jeg mulighed for at give? – Får jeg det gjort?
- Husker jeg at anerkende mine medarbejders indsats? Også i konkrete situationer?
- Hvordan giver jeg kritik – konstruktivt eller blot kritisk?
- Hvordan bakker jeg op om medarbejderne – og i hvilke situationer?
- Synes mine medarbejdere, at jeg roser og anerkender retfærdigt, fx ud fra klare kriterier og uden forfordeling?
- Er der generelt en anerkendende og rosende kultur på arbejdspladsen? Siger I godmorgen og farvel, takker for hjælp, byder velkommen tilbage fra sygdom og fravær og husker mærkedage?

## SÅDAN KAN DU GØRE

Her er nogle forslag, som andre har kunnet bruge. Det handler om at finde det, der virker bedst på netop jeres arbejdsplads:

### Se, hør og husk dine medarbejdere

Ser, hører og husker du dine medarbejdere? I butikker, hvor ledere og medarbejdere ikke altid er til stede samtidigt, bør du som leder jævnligt være i kontakt med dine medarbejdere. Kun på denne måde får du en fornemmelse af medarbejderens arbejdsindsats og dermed en oplagt mulighed for at anerkende indsatsen. Anerkendelse handler også om at huske mærkedage, vise omsorg i situationer, hvor det er påkrævet og at tilbyde din hjælp som leder ved opgaver, medarbejderen finder vanskelige.

### Giv konkret feedback

Uanset hvornår du anerkender eller belønner dine medarbejdere, er det altid en god ide at være så konkret som mulig i din feedback. Hvis ikke du er konkret, kan det være svært for både medarbejderen og kolleger at forstå belønning eller kritik. Du kan altså risikere, at der opstår en usikkerhed fra medarbejdernes side om, hvad du forventer. Belønningen kan få den modsatte effekt og virke demotiverende, hvis medarbejderne ikke oplever den som retfærdig.

### Hold medarbejderudviklingssamtaler

Medarbejderudviklingssamtalen kan danne ramme om en mere systematisk dialog og tilbagemelding på det udførte arbejde. Samtalen er også en god mulighed for at bede om feedback fra medarbejderen, så du ved, om vedkommende oplever at han/hun føler, at arbejdsindsatsen bliver anerkendt

### Hav faste retningslinjer for belønning

Det er vigtigt, dine medarbejdere kender retningslinjerne for belønning på arbejdspladsen, for at belønningen opleves som retfærdig. Det vil derfor være en god ide at definere, hvilke kompetencer, der skal til for at løse en arbejdsopgave. Det kan også være aftalt i faste bonus-/belønningssystemer og tillæg.

### Opbyg en kultur, hvor I roser og anerkender hinanden

Husker du som leder at rose og anerkende dine medarbejdere? Ros og anerkendelse motiverer dine medarbejdere, og som leder skal du være med til at skabe en kultur, hvor det bliver naturligt. Du har fx mulighed for at sætte ros og anerkendelse på dagsordenen ved personalemøder eller personaledage. Hvis du som leder er opmærksom på at rose og anerkende medarbejderne, er det typisk noget, der smitter.

### **Vær åben for feedback, kritik og kollegers meninger**

Du udviser også anerkendelse ved at være lydhør og reagere positivt på dine medarbejders krav, feedback og kritik. Du skaber rum for og tillid til, at dine medarbejdere ytrer sig, og du lader dem vide, at de er betydningsfulde.

### **Overordnede tiltag på virksomhedsniveau**

Der vil være overordnede tiltag, som fx indførelse af medarbejderudviklingssamtaler og uddannelsespolitik, bonus-/belønningssystemer og muligheder for tillæg, som måske kræver beslutningstagen på et højere niveau i virksomheden. Her må du bruge de kanaler, der er, for at få igangsat initiativer.