

Redigeret af viceinspektør, civiløkonom *Fl. Klöcker-Larsen*, Købmandsskolen.

A. ARBEJDSVURDERING

I den debat og de forhandlinger, der gik forud for de i foråret afsluttede overenskomster, har arbejdsvurdering indtaget en fremtrædende plads, bl. a. i forbindelse med ligelønsovervejelserne. Arbejdsvurdering har været diskuteret på smedeforbundets og arbejdsmands- og specialarbejderforbundets faglige kongresser i 1959, og et udvalg har undersøgt arbejdsvurderings anvendelighed inden for kontor- og handelsfagene.

I forligsmandens mægligforslag af 21. marts 1961 bestemmes (afsnit 14: Ligeløn), at der skal nedsættes et hurtigt arbejdende udvalg, der skal fremkomme med forslag til en rammeaftale om ligeløn, f. eks. baseret på arbejdsvurdering.

Arbejdsvurdering som *metode* har bl. a. været behandlet i *Handelsvidenskabeligt Tidsskrift* (hefte 99-100, 1953). Af nyere, større redegørelser kan nævnes: Erik Orth: *Arbejdsvurdering*, Arbejdsgivernes kontaktserie, 1961.

Som eksempel på en sådan rammeaftales udformning redegøres der nedenfor i afsnit 1 for den lige afsluttede aftale mellem Norsk Arbejdsgiverforening og norsk LO. I afsnit 2 beskrives et konkret, dansk arbejdsvurderingssystem.

1. Norsk rammeaftale om arbejdsvurdering.

I Norge er der nu indgået en aftale mellem Norsk Arbejdsgiverforening og norsk LO om, at lønsystemer baseret på arbejdsvurdering skal kunne indføres i den enkelte virksomhed eller branche, hvor parterne ønsker det.

Den nye rammeaftale er omtalt i det norske blad „Produksjonsutvalgene“, der udgives af LO og Arbejdernes Opplys-

ningsforbund. Det hedder herom bl. a.: Hensigten med arbejdsvurdering er at finde et grundlag for differentiering af lønsatserne. De forskellige stillinger vil blive analyseret og vurderet med sigte på en graduering i lønklasser i overensstemmelse med resultatet af vurderingen. Klassificeringen vil være afhængig af de kvalifikationer, der kræves for at udføre det enkelte arbejde, og de forhold, hvorunder dette arbejde må udføres.

Et lønsystem baseret på arbejdsvurdering bygger på:

1. En arbejdsbeskrivelse af de opgaver, der skal placeres i systemet.
2. En aftale om de faktorer, som skal tages med i vurderingen, og – hvis pointsystem skal benyttes – hvilke pointværdier der skal knyttes til den enkelte faktor.
3. En systematisk komitévurdering af de enkelte opgaver ved disses placering i systemet.
4. Overføring af vurderingsresultatet til lønklasser.

Indførelsen.

Før der indføres arbejdsvurdering i en virksomhed, skal ledelsen kontakte arbejdernes tillidsmænd og eventuelt samarbejdsudvalget for at give oplysninger om og drøfte de påtænkte ændringer. Når parterne i virksomheden er enige om at gå i gang med arbejdsvurdering, skrives der et protokollat, som sendes til parternes organisationer. Disse kan anmodes om bistand i forbindelse med oplysningsvirksomhed og gennemførelsen af opgaven.

Arbejdsbeskrivelsen.

Arbejdsbeskrivelse udarbejdes af virksomhedsledelsen i samarbejde med den arbejder, det gælder, eller en repræsen-

tant for gruppen. Den skal bestå i en generel beskrivelse af den enkelte arbejdsfunktion og må omfatte alle de detaljer, der er nødvendige for at beskrivelsen kan give et almindeligt indtryk af, hvilken arbejdsfunktion der er tale om og de forhold, dette arbejde udføres under.

Ualg af system.

Vurderingssystemet – d. v. s. faktorerne og eventuelle pointværdier – aftales mellem parterne på virksomheden, der hver for sig arbejder sammen med deres organisation.

Vurderingskomiteen.

Til at forestå vurderingen nedsættes en vurderingskomité med lige mange medlemmer fra virksomhedsledelse og arbejdere. Komiteen bør bestå af 2 eller 3 personer med mindst 1 fast repræsentant for hver af parterne. Den kan eventuelt supplere sig med vedkommende arbejdsleder og en repræsentant for arbejderne fra den afdeling som er under vurdering.

Virksomheden skal være behjælpelig ved at give komiteens medlemmer den nødvendige teoretiske og praktiske oplæring. De arbejdere og funktionærer, som er medlemmer af vurderingskomiteen, har i oplæringstiden og under udøvelsen af komitéarbejdet krav på deres sædvanlige fortjeneste.

Det anbefales, at en af ledelsens repræsentanter i vurderingskomiteen fungerer som leder af komiteens arbejde. Denne lægger arbejdsprogrammet for komiteen og sørger for, at planen følges.

Komiteen baserer sin vurdering på arbejdsbeskrivelse, iagttagelse af den enkelte opgave på arbejdspladsen og eventuelt interview med arbejder og arbejdsleder i afdelingen.

Hvis der ikke inden for komiteen kan opnås enighed om én eller flere opgavers værdi, må disse opgaver vurderes påny. Dette bør først foretages, når man er

færdig med de øvrige opgaver. Tvister om opgavers værdi kan ikke indbringes for nogen ankeinstans, men hovedorganisationerne kan efter anmodning fra en af parterne rådspørges som konsulenter.

Når arbejdet med indførelsen af arbejdsvurdering er afsluttet, skal komiteen fortsat bestå for

1. at vurdere nye opgaver,
2. eventuelt at kontrollere tidligere vurderinger,
3. at omvurdere opgaver, som er forandret.

Omregning til penge.

Omregning til penge hører ikke under komiteens område. Når arbejdsvurderingsresultaterne foreligger, optager parterne i samarbejde med deres organisationer forhandlinger om inddeling i lønklasser og fastsættelse af klassesatser. Før forhandlingerne ikke til enighed, opretholdes den bestående lønordning i tariffperioden.

Klassesatserne vil variere fra virksomhed til virksomhed, bl. a. afhængigt af hvilket lønsystem der lægges til grund (akkord, bonus, personvurdering, fastløn eller en kombination af disse).

Særlige bestemmelser.

1. Forhandlingsparterne i virksomheden kan ikke foretage nogen forandring i vurderingen. Eventuel forandring af én eller flere opgavers værdi må foretages af vurderingskomiteen.

2. Hvis virksomheden under udarbejdelsen af arbejdsbeskrivelserne finder muligheder for produktivitetstigning, som hurtigt kan gennemføres, bør de nødvendige forholdsregler tages, før vedkommende opgaver bliver endeligt vurderet.

3. Hvis en opgave ændres, således at arbejdsbeskrivelsen ikke længere er korrekt, skal denne rettes og forelægges vurderingskomiteen. Hvis komiteen kommer til et nyt vurderingsresultat, omsættes dette til lønklasse på sædvanlig måde.

4. Den enkelte arbejder kan, hvis han

måtte ønske det, få lejlighed til at se vurderingen af den opgave, han udfører.

5. Tillidsmandsudvalget skal have en til enhver tid ajourført kopi af arbejdsbeskrivelser og -vurderinger.

6. Et lønsystem baseret på arbejdsvurdering bør stimulere den enkelte til at dygtiggøre sig til oprykning. Det vil derfor under et sådant system være naturligt, at kvalificerede arbejdere i virksomheden rykker op i stillinger, som bliver ledige i højere lønklasser inden for systemet.

7. Akkord- eller bonussystemer og/eller personvurdering kan fortsat bruges eller indføres.

Twister om forståelsen af denne aftale, som ikke løser forhandlinger mellem hovedorganisationerne, indbringes for Arbejdsretten, medmindre parterne bliver enige om voldgift. Voldgiftsretten skal i tilfælde heraf bestå af én repræsentant fra hver af parterne og en neutral opmand.

Denne aftale gælder til 31. december 1962 og videre 1 år ad gangen, hvis den ikke opsiges med 3 måneders varsel.

2. Arbejdsvurdering som hjælpemiddel ved fastsættelse af funktionærlønninger.

Der er tale om en mellemstor dansk virksomhed, der beskæftiger funktionærer både på kontoret og i fabrikken, sidstnævnte sted dels i arbejdslederstillinger og dels i laboratoriet. Lønfastsættelsen foregår – som så mange andre steder – på den måde, at man ved ansættelsen aftaler en begyndelsesløn med den fremtidige medarbejder, hvorefter firmaet hvert år den 1. juli foretager en regulering af lønningerne. Endvidere korrigeres der automatisk for ændringer i pristallet.

For at kunne følge en nogenlunde konsekvent linie både ved fastsættelsen af begyndelseslønnen og ved de årlige revisioner af lønningerne benytter firmaet et slags forenklet arbejdsvurderingssystem. Det administreres af direktionssekretæren

(der tillige fungerer som personalechef) og henholdsvis kontorchef og driftsleder.

Systemet tillægges ikke selvstændig værdi, men er kun et redskab til at opnå en hensigtsmæssig lønfastsættelse. Resultatet af vurderingen meddeles ikke til medarbejderne. Det benyttes kun i ledelsens interne diskussioner.

Da de tre ovennævnte herrer har mange andre opgaver at varetage, er der grænser for hvor grundigt de kan gå til værks, men de er da også fuldt på det rene med, at en arbejdsvurdering under alle omstændigheder indeholder en række skøn og usikkerhedsmomenter, som ikke berettiger til en alt for omstændelig fremgangsmåde.

Derfor har de da også besluttet ikke at følge deres første indskydelse til at ansætte en ekstra medarbejder, der skulle udbygge vurderingen til en høj grad af fuldkommenhed.

Systemets opbygning.

Hele systemet består af 2 dele:

A) en lønoversigt, hvori der er fastsat begyndelses- og slutløn for ialt 7 lønklasser.

Den er indrettet sådan, at begyndelsesløn og slutløn i hver klasse ligger 15 % over begyndelses- og slutløn i klassen lige under.

B) et arbejdsvurderingssystem, der benyttes ved overvejelserne af, til hvilken løngruppe den enkelte funktionærs stilling skal henføres.

Systemet består i, at de 3 ovennævnte herrer for hver enkelt funktionær prøver at besvare spørgsmålet: hvad kræver hans job af ham med hensyn til uddannelse, erfaring, ledelse, kontakt udadtil og specielle faktorer?

Svaret på spørgsmålet udtrykker de i et tal efter nedennævnte regler:

a) Uddannelse:

Folkeskole alene	1
Mellemskoleeksamen	3
Realeksamen	5

Studentereks. cl. realeks. + specialstudium	7
Universitetsuddannelse	9
b) Erfaring i arbejdet:	
Kræver ingen særlig erfaring	1
Kræver 1 måneds oplæring	3
Kræver 3 måneders oplæring	5
Kræver 1 års oplæring	7
Kræver 2 års oplæring eller mere .	9
c) Ledelse af:	
0 personer	1
indtil 3 personer	3
4-7 personer	5
8-12 personer	7
13 eller flere personer	9
d) Kontakt udadtil:	
Ingen særlig kontakt	1
Nogle, men ikke særlig vigtige kontakter	3
Nogle, vigtigere kontakter	5
Kontakter af stor betydning for firmaet	7
Meget vigtige kontakter	9
e) Specielle faktorer, f. eks.:	
meget snavset arbejdsplads	2
må arbejde ude i al slags vejr ..	2
hyppigt arbejde udenfor normal arbejdstid	5
Max.	9.
Max. samlet pointtal	45

Faktorerne er valgt ud fra en fornem-
melse af, at de er relevante, men i klar
erkendelse af, at andre meget vel kunne
have været brugt.

Pointsfastsættelsen er arbitrært fastsat,
og reglerne for pointgivning er ufuld-
stændige, så der vil ofte være mulighed
for diskussion.

Da det imidlertid er de samme 3 per-
soner, der foretager samtlige vurderinger,
gør det ikke så meget. Det drejer sig jo
mindre om at finde noget *absolut* rigtigt
end noget *relativt* rigtigt, og i de fleste
tilfælde opnås hurtigt enighed om vurde-
ringen.

Hvor dette ikke er tilfældet medfører
uenigheden, at der kommer til at foregå

en grundigere drøftelse inden afgørelsen
tages.

Når den lille bedømmelseskomité har
fortaget vurderingen af de 5 faktorer for
hvert job lægges talværdierne sammen, og
i en tabel ses hvilken løngruppe det en-
kelte job hører ind under.

Løngruppe	Points
1. helt enkelt arbejde	1-3
2. nøje kontrolleret rutinearb. .	4-7
3. nøje kontrolleret rutinearb., der kræver nogen erfaring ..	8-12
4. mere kvalificeret arbejde ...	13-20
5. ledende funktion med be- grænset ansvar	21-25
6. ledelsesfunktioner med større ansvar	26-35
7. chefstillinger	36-45

Den sammenkædning af pointværdier
og lønklasser, som tabellen angiver, er
arbitrært fastsat og tages ikke alt for
rigoristisk, men også her giver grænse-
tilfældene lejlighed til fornyet overvejelse
og diskussion.

Det har med dette system vist sig mu-
ligt at nå en nogenlunde tilfredsstillende
relativ vurdering af job inden for samme
medarbejdergruppe, f. eks. kontorfunktio-
nærer eller laboratoriefunktionærer.

Derimod kan man ikke vurdere et kon-
torjob i forhold til et laboratoriejob, men
det ville vel også være for meget for-
langt. I praksis bruger man imidlertid
samme system for alle grupper, vel vi-
dende at der derved „hugges en hæl og
klippes en tå“.

En gang om året foretages iøvrigt en
gennemgang af hele materialet. Samtlige
vurderinger revideres for at se, om de
stadig afspejler de faktiske forhold. Nogle
job har måske udviklet sig til at blive
mere betydningsfulde, medens andre er
gledet mere i baggrunden. Dette bør selv-
sagt vise sig i lønfastsættelsen.

Som det vil fremgå af ovenstående, er
der ikke tale om en kompliceret frem-
gangsmåde, der kræver stort arbejde eller

meget lange forhandlinger. Det er derfor ikke noget særlig nøjagtigt system, men ikke desto mindre hjælper det ledelsen til at systematisere og rationalisere lønfastsættelsen, og derfor er man tilfreds med det.

Man kunne måske spørge, hvad medarbejderne synes om det, men dette spørgsmål har ikke nogen særlig mening, da medarbejderne ikke har mulighed for at vurdere fremgangsmåden som sådan. De kender kun resultatet af overvejelserne, og dette er jo mere udtryk for hvilken lønpolitik der føres end for den under overvejelserne benyttede fremgangsmåde.

o.

B. 5-DAGES UGE I ENGLAND

Under overenskomstforhandlingerne beskæftigede man sig som bekendt også med arbejdstiden, bl. a. i detailhandelen.

En stor engelsk virksomhed inden for detailhandelen har siden februar 1961 gjort forsøg med 5-dags arbejdsuge og har udsendt en foreløbig rapport om det første halve års erfaringer. Disse erfaringer har formentlig interesse for den danske detailhandel, hvor man har store vanskeligheder med afspadsering af timer.

Den engelske rapport konkluderer, at forsøget er stærkt påskønnet blandt medarbejderne. Disse arbejder i praksis i 4½ og 5½ dages arbejdsuge. Selv om de ansatte har lov til at arbejde på deres fri-dag, hvis de ønsker at tjene ekstra, er det mindre end 10 % af mændene og 30 % af kvinderne, der gør det. Der har ikke været nogen ligefrem storm på firmaet af ansøgere til ledige stillinger, men 5-dages ugen synes i vidt omfang at have haft den virkning at forebygge enhver opsigelse inden for personalet i et område, hvor der er hård konkurrence om arbejdskraften.

Ca. 1750 medarbejdere i 3 forretninger omfattes af ordningen. Afdelingschefer omfattes ikke af ordningen, men får i

stedet en ekstra feriedag. Dette anser virksomheden for at være meget betydningsfuldt, idet det medfører, at der altid er en erfaren medarbejder i afdelingen, således at det ekstra-personale, der er engageret til lørdagene, i størst muligt omfang kan gå ind i arbejdet og erstatte de fagligt uddannede fastansatte.

I regnskabsafdelingerne har man kunnet opretholde en mere komplet og mere stabil arbejdskraft end i mange år.

Ledelsen udtaler, at arrangementet ikke i væsentlig grad har influeret på personalets arbejdspræstationer, men man mener, at virksomheden nu trækker mere kvalificeret arbejdskraft til sig end før.

C. BESKÆFTIGELSE AF ÆLDRE MEDARBEJDERE

En stor dansk virksomhed inden for jernindustrien oprettede for nogle få år siden et værksted for ældre medarbejdere, der ikke længere føler sig i stand til at følge den normale arbejdsrytme.

Den tanke, der ligger til grund for initiativet, er, at virksomheden finder det rimeligt, at dens ældre medarbejdere kan fortsætte med at arbejde længst muligt, således at de fortsat kan føle sig som nyttige og produktive medlemmer af samfundet. Mange af medarbejderne har arbejdet i 25 og nogle i 50 år i virksomheden, og man finder det rimeligt, at de stadig skal have et tilhørsforhold til virksomheden, selv om de ikke kan arbejde en fuld arbejdsdag.

Virksomheden gør det klart for alle, at der ikke er tale om godgørelse, men om et fælles foretagende i lighed med udbyttedelingsordningen, hvis formål er at gøre medarbejderne direkte interesserede i et godt resultat, fremme samarbejdet, produktionen, effektiviteten og den almindelige menneskelige tilfredshed i virksomheden.

På værkstedet søger man at skaffe de ældre medarbejdere let arbejde under hensyntagen til den enkeltes fysiske svag-

heder. Værkstedet har en egentlig produktion. Arbejdet, som tilrettelægges af en værkfører, består mest af lettere pladearbejde, klipping og bukning af plader samt file-, svejse- og borearbejde.

Værkstedet beskæftiger også medarbejdere, som efter langvarig sygdom vender tilbage til produktionen. Disse kan på dette værksted arbejde indtil 4 timer daglig og kan, når de føler sig raske nok dertil, vende tilbage til deres normale beskæftigelse.

De ældre medarbejders arbejdstid kan afpasses efter den enkeltes ønske, dog ikke under 4 timer daglig. Eventuelt kan en eller flere dage om ugen overspringes efter forudgående aftale.

I tilslutning til selve værkstedet er der oprettet et klublokale, hvor de ældre medarbejdere kan opholde sig om dagen uden for deres arbejdstid, ligesom de, der måske slet ikke er i arbejde, er velkomne hver onsdag til kammeratligt samvær.

Under forudsætning af, at der er beskæftigelsesmulighed, kan de medarbejdere, der er fvltdt 67 år, og har mindst 10 års anciennitet, og som er pensioneret eller folkepensioneret, blive beskæftiget i de ældre medarbejders værksted.

Medarbejdere med mindst 10 års an-

ciennitet i firmaet, som på grund af sygdom eller tilskadekomst er blevet invalideret og oppebærer invaliderente, kan blive halvdagsbeskæftiget i værkstedet. Medarbejdere med 2 års anciennitet, som på grund af sygdom skal hjælpes i gang efter en sygdomsperiode, kan blive beskæftiget på nedsat tid i værkstedet, dog højst i to måneder.

Medarbejdere, som efter tilskadekomst i firmaets tjeneste vender tilbage efter et sygeophold, kan blive beskæftiget i værkstedet på nedsat tid, dog højst to måneder. I sådanne tilfælde lades anciennitet ude af betragtning.

Beskæftigelse af ældre medarbejdere på et særligt værksted er endnu ikke særlig udbredt i Danmark. I U. S. A. findes adskillige værksteder af denne art, og i øvrigt også hele skoler for vordende pensionister, hvor læger holder foredrag om, hvorledes pensionisterne skal tage vare på deres helbred, når de er gået af, hvor turisteksperter giver oplysninger om, hvor man bedst og billigst kan rejse hen, og hvor hobbyeksperter giver oplysninger om de forskellige slags hobbies, som man kan dyrke, foruden at det pågældende firma oplyser om selve pensionsordningen og muligheden for deltidsarbejde.

ERHVERVSØKONOMISK TIDSSKRIFT. Pris pr. hefte kr. 5,00, pr. årgang (4 hefter) kr. 18,00.

HOVEDREDAKTØR:	Professor, dr. polit. Bjarke Fog, Handelshøjskolen, København V., telf. (01) 35 13 60, privat Spørg 1440.
AARHUS-REDAKTION: (nr. 3)	Professor Svend Fredens, Aarhus Universitet, Aarhus, telf. (061) 3 43 11, privat (061) 7 79 16. Lektor, civiløkonom G. Graversen, Handelshøjskolen, Aarhus, telf. (061) 2 50 88, privat (061) 3 17 33.
KØBENHAVNS-REDAKTION: (nr. 1, 2 og 4)	Lektor, kontorchef P. P. Sveistrup, Københavns Universitet, København K., telf. privat (01) 87 09 14. Forstander, civiløkonom O. Loff, Sønderborg Handelshøjskole, Sønderborg, telf. (044) 2 30 87.
ERHVERVSØKONOMISKE CASES:	Civiløkonom Fl. Klöcker-Larsen, telf. (01) 35 14 22 kl. 12-13, privat (01) 70 56 37.
REDAKTIONSSEKRETÆR:	Amanuensis, cand. oecon. Erik Johnsen, Handelshøjskolen, København V., telf. (01) 35 13 60, privat (01) 81 21 41.
ANNONCER:	Sekretær Otto Danielsen, Falkonerallé 62, København F., telf. Nora 496.
EKSPEDITION OG ADMINISTRATION:	Foreningen af Danske Civiløkonomer, landsretssagfører, civiløkonom Axel Jacobsen, Lyngby Hovedgade 29, Kongens Lyngby, telf. (01) 87 75 25. Trykt hos Hansen & Andreassen, Godthåbsvej 22, København F., telf. Central 15.296.
