

Gageundersøgelse.

Af NIELS AALUND*)

Et lønsystem har til formål at bidrage til opfyldelse af virksomhedens målsætning gennem erhvervelse og fastholdelse af den nødvendige mængde af tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft. Den store interesse for mere formelle lønsystemer er et direkte resultat af det stadig mere komplicerede arbejdsbillede, der følger med den teknologiske udvikling og dannelsen af stadig større produktionsenheder og organisationer.

Følgende opgaver for et lønsystem vil være en naturlig afledning af ovenstående formålsparagraf:

- 1) at etablere et aflønningsplan, som svarer til – eller har en anden ønsket relation i forhold til – de virksomheder, med hvilke virksomheden er i produkt- og/eller personalekonkurrence,
- 2) at etablere konkurrencedygtige forskelle for alle stillinger,
- 3) at bringe nye stillinger i konkurrencedygtigt forhold til allerede eksisterende stillinger,
- 4) at opnå alt dette ved hjælp af kendsgerninger og principper, som let kan forklares til – og accepteres af – alle involverede parter.

Det forudsættes i denne orientering, at en tænkt virksomhed på grundlag af stillingsbeskrivelser har klassificeret samtlige sine stillinger i et antal gageklasser, opbygget efter f. eks. pointmetoden.

Ved opbygningen af et lønsystem tjener en *gageundersøgelse* til fastsættelse af konkurrencedygtige gagesatser for de opbyggede gageklasser, og fortsat periodiske gageundersøgelser tjener som kontrol på gageklassernes fortsatte konkurrencedygtighed. Der består to hovedformer for gage- og lønundersøgelser:

1. Undersøgelser på basis af stillingsbeskrivelser.
2. Undersøgelser på basis af andet end stillingsbeskrivelser, hyppigst titler og uddannelsesform.

Da alle kontorassistenter ikke overalt udfører lige kvalificeret arbejde, da alle sælgere ikke er ens, og da f. eks. ingeniører beklæder stillinger på forskellige organisationsniveauer, må dette betyde, at gageundersøgelser på grundlag af stillingsbeskri-

*) Personalechef, Dansk Esso A/S.

Gageundersøgelse.

Af NIELS AALUND*)

Et lønsystem har til formål at bidrage til opfyldelse af virksomhedens målsætning gennem erhvervelse og fastholdelse af den nødvendige mængde af tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft. Den store interesse for mere formelle lønsystemer er et direkte resultat af det stadig mere komplicerede arbejdsbillede, der følger med den teknologiske udvikling og dannelsen af stadig større produktionsenheder og organisationer.

Følgende opgaver for et lønsystem vil være en naturlig afledning af ovenstående formålsparagraf:

- 1) at etablere et aflønningsplan, som svarer til – eller har en anden ønsket relation i forhold til – de virksomheder, med hvilke virksomheden er i produkt- og/eller personalekonkurrence,
- 2) at etablere konkurrencedygtige forskelle for alle stillinger,
- 3) at bringe nye stillinger i konkurrencedygtigt forhold til allerede eksisterende stillinger,
- 4) at opnå alt dette ved hjælp af kendsgerninger og principper, som let kan forklares til – og accepteres af – alle involverede parter.

Det forudsættes i denne orientering, at en tænkt virksomhed på grundlag af stillingsbeskrivelser har klassificeret samtlige sine stillinger i et antal gageklasser, opbygget efter f. eks. pointmetoden.

Ved opbygningen af et lønsystem tjener en *gageundersøgelse* til fastsættelse af konkurrencedygtige gagesatser for de opbyggede gageklasser, og fortsat periodiske gageundersøgelser tjener som kontrol på gageklassernes fortsatte konkurrencedygtighed. Der består to hovedformer for gage- og lønundersøgelser:

1. Undersøgelser på basis af stillingsbeskrivelser.
2. Undersøgelser på basis af andet end stillingsbeskrivelser, hyppigst titler og uddannelsesform.

Da alle kontorassistenter ikke overalt udfører lige kvalificeret arbejde, da alle sælgere ikke er ens, og da f. eks. ingeniører beklæder stillinger på forskellige organisationsniveauer, må dette betyde, at gageundersøgelser på grundlag af stillingsbeskri-

*) Personalechef, Dansk Esso A/S.

velser er den eneste mulige metode til indhentning af oplysninger om markedets aflønningsnormer for en given stilling. Periodiske undersøgelser på basis af titler eller uddannelsesformer muliggør en periodisk helhedssammenligning. Men denne form for gageundersøgelser danner ikke noget grundlag for lønfastsættelser i den enkelte virksomhed, fordi den ikke kan anvendes til sammenligning af stillinger.

For at indhente tilstrækkeligt materiale til fastsættelse af gageklassernes satser er det ikke nødvendigt at inkludere samtlige stillinger i undersøgelsen. I stedet udvælges der et sæt nøglestillinger. For i denne forbindelse at kunne blive betegnet som en nøglestilling må der i virksomheden herske almindelig enighed om, at stillingen er godt beskrevet, og at stillingen er repræsentativ for sin gageklasse. Det vil almindeligvis være muligt at udvælge to eller tre nøglestillinger fra hver gageklasse. Med f. eks. 11 gageklasser således 25–40 nøglestillinger.

Til støtte for udvælgelsen af deltagerfirmaer i undersøgelsen, med hvilke virksomheden føler sig i produkt- og/eller personalekonkurrence, benyttes almindeligvis følgende kriterier:

- 1) Virksomheder af stort set samme størrelse eller med samme organisationsstruktur.
- 2) Velrenommerede firmaer.
- 3) Firmaer, som er »satte« i markedet. Nye firmaer må ofte for at skaffe sig den nødvendige arbejdskraft tilbyde lønninger, der er ude af slag med markedets normale aflønningsniveau.

Med deltagelse af 20–30 firmaer vil man normalt kunne opnå et statistisk set fuldt tilfredsstillende resultat, også for stillinger på højere niveau.

Gageklassernes kronesatser.

Fastsættelse af gageklassernes kronesatser kræver en forudgående besvarelse af følgende to spørgsmål:

- 1) Hvordan ligger virksomhedens lønninger i forhold til det undersøgte marked?
- 2) Hvilken relation ønsker virksomheden mellem sine egne lønninger og markedets?

Det er gængs praksis at besvare disse spørgsmål ved at referere til en given *percentil* for de indkomne data. Ved at sammenligne sine egne gager med de gager, markedet har rapporteret, vil et givet firma måske finde, at dets gager stort set placerer sig omkring 40–50 percentilen i det undersøgte marked. Firmaet må herefter afgøre, om det er tilfreds med en sådan placering. Hertil tjener personaleomsætningens størrelse som et af de væsentligere kriterier – men med forbehold. En ubehagelig stor personaleomsætning kan jo skyldes andre interne forhold end lønnens størrelse.

Det er muligt, at vort tænkte firma har en lidt for høj personaleomsætning, og at man gennem grundige fratrædelsesinterviews har været i stand til at konkludere, at lønnen er en ikke uvæsentlig årsag. Men hvor meget skal man så hæve sine satser? Det kommer jo endelig an på, hvilken kvalitet af medarbejdere, man mener, firmaet har brug for. Hvis man skønner, at man kan klare sig med en gennemsnitskvalitet, synes 50 percentilen (medianen) i markedet at være en fornuftig orientering. Hvis man mener, man har brug for medarbejdere med en over gennemsnittet liggende uddannelse og erfaring, må man prøve at afgøre, hvilken højere percentil, man bør

orientere sig omkring. Herom kan man danne sig et ganske sikkert skøn ved nærmere at studere, hvilke virksomheder der opgav hvilke gager.

Lad os til eksempel forestille os, at vort firma har valgt 50 percentilen som et for tiden hensigtsmæssigt niveau. Ved nu at udregne medianen for samtlige undersøgte stillinger, opdelt i 11 gageklasser, vil man muligvis nå til et resultat som vist i omstående tabel, kolonne 2:

EKSEMPEL:						
1	2	3	4	5	6	7
Gage- klasse	50 % (median)	Valgt midtpunkt	Midtpunkt- progression (%)	Spredning (%)	Minimum pr. måned	Maksimum pr. måned
I	6200	6193	20	50	4950	7425
II	5200	5161	20	50	4120	6180
III	4200	4301	20	50	3440	5160
IV	3650	3584	20	50	2865	4300
V	3000	2987	20	50	2390	3585
VI	2400	2489	20	50	1990	2985
VII	2050	2074	20	50	1660	2490
VIII	1700	1728	20	50	1380	2070
IX	1400	1440	20	50	1150	1725
X	1150	1200	20	50	960	1440
XI	900	1000		50	800	1200

Ovenstående eksempel er kun en orientering omkring 50 percentilen. Dette svarer til praktiske forhold, idet man foruden hensynet til markedets 50 percentil må sikre, at man opnår realistiske minima og maksima, i særdeleshed i de lavere og »folkerige« gageklasser. Midtpunktsprogressionen søger man at gøre så ensartet som vel muligt, omend man ikke behøver strengt at holde sig til samme progression for samtlige gageklasser. Men en ensartet progression skaber også et incitament af ensartet karakter på ethvert niveau, et incitament til at påtage sig mere krævende og ansvarsfuldt arbejde og til at kvalificere sig hertil. Ligeledes prøver man at opnå en ensartet spredning (afstanden mellem minimum og maksimum) for samtlige klasser, idet man herved sikrer muligheden for samme relative lønforbedring uanset stillingens niveau i virksomheden. Til dette formål vil det være hensigtsmæssigt på grundlag af f. eks. erfaring eller anciennitet at afsætte en normalkurve, vejledende for aflønningen af en medarbejder af tilfredsstillende gennemsnitsdygtighed. Personbedømmelser – formelle eller uformelle – vil herefter kunne afgøre, om den enkelte gage er fornuftigt placeret i forhold til normalkurven for sin gageklasse. For den, hvis gage ligger under klassens minimum: Er vedkommende for dårligt kvalificeret, kan intensiv træning måske gøre ham kvalificeret til en gage, som ligger indenfor klassens rammer. Er dette ikke muligt, kan man måske reducere ansvarsområdet eller flytte vedkommende til et mindre krævende arbejde, hvor hans gage vil falde indenfor klassens rammer. For den, hvis gage ligger over klassens maksimum: Måske er der mulighed for at forfremme den pågældende eller udvide hans ansvarsområde.

Et formelt lønsystem er vejledende, men ikke beslutningsdygtigt. For at det kan opfylde sine målsætninger kræver det en udstrakt decentralisering af det personaleadministrative ansvar.