

I forbindelse med diskussionen om ligeløn for kvinder og mænd for samme arbejde er det interessant at bemærke, at man i udenlandske virksomheder benytter særlige faktorer i personbedømmelsessystemerne som f. eks. fraværprocent, den ansattes behov for service og agtpågivenhed fra lederens side m.v. Formålet med bl. a. disse to faktorer er en mere systematisk bedømmelse af de to køns lønmuligheder. I betragtning af kvindelig arbejdskrafts gennemsnitligt højere fraværprocent samt den omstændighed, at indretning af sanitære forhold, etablering af vuggestuer, firmabørnehaver etc., udlevering af arbejdstøj, beskyttelsesforanstaltninger m.v. ofte medfører en større investering for kvindelig end for mandlig arbejdskraft, vil der hyppigt som slutresultat opstå en løndifferentiering for disse to kategorier, også når en mere systematisk vurdering lægges til grund for lønfastsættelsen.

Personbedømmelse af den time- og ugelønnede medarbejderstab er endnu i Skandinavien relativt ukendt, og så vidt det er oplyst, benyttes en systematisk personbedømmelse endnu ikke i danske virksomheder. Et vanskeligt problem ved bedømmelse af time- og ugelønnet arbejdskraft er den rent personlige vurdering, som må formodes at støde an mod en ofte stærkt rodfæstet solidaritetsfølelse netop hos denne gruppe medarbejdere. Mens man ved arbejdsvurdering lettere kan acceptere, at forskellige arbejdskrav også bør give en mere differentieret aflønning, kan det være vanskeligere at skabe forståelse for en helt individuel bedømmelse, selv om denne åbner mulighed for et løntillæg. Vanskelighederne synes ikke at blive mindre ved, at den enkelte ofte ikke ønsker at diskutere sit løntillæg og vurderingsresultatet med kolleger og tillidsmænd, hvorved der kan opstå uro om de faktiske lønninger blandt en virksomheds personale. Det antydes tillige fra udenlandske virksomheder, at arbejdslederne i flere tilfælde viger tilbage for at foretage en personbedømmelse med efterfølgende personlige samtaler og deraf forven-

tede vanskeligheder. Erfaringer fra virksomheder, der har forstået at introducere personbedømmelse på en fornuftig måde, tyder dog på, at denne udbygning af lønsystemet skaber et personligt incitament samt en meget hensigtsmæssig løndifferentiering, der ellers kunne være vanskelig at opnå. I den udenlandske faglitteratur, ikke mindst i amerikanske bøger, anbefales det således stærkt at udbygge et vel gennemarbejdet arbejdsvurderingssystem med en personbedømmelse.

### **Bedømmelse af funktionærer**

Inden for funktionærgruppen er personbedømmelse under en eller anden form mere udbredt. I datterselskaber af udenlandske koncerner er personbedømmelse forholdsvis hyppig, men der findes også en del eksempler på personbedømmelsessystemer i rent skandinaviske ejede virksomheder. Man har endog i enkelte tilfælde fra funktionærside anmodet ledelsen om at undersøge mulighederne for aflønning på grundlag af en systematisk personbedømmelse. Så vidt det er oplyst, foreligger der ikke eksempler på branchemæssigt udarbejdede systemer for funktionærgrupper. Samtlige kendte, skandinaviske systemer er udarbejdede af den enkelte virksomhed, der dog ofte har støttet sig til udenlandske erfaringer. Branchesystemer vil antagelig også støde på den vanskelighed, at det kan være meget forskellige kriterier, der lægges til grund for funktionærbedømmelsen i de enkelte virksomheder, og et branchesystem vil sikkert derfor begrænses til fastlægnning af retningslinjer, terminologi med videre. Inden for overenskomstområder, hvor der kan gives personlige tillæg til den enkelte medarbejder, synes personbedømmelsen ved sin systematik og ensartethed at have fortrin frem for den subjektivt prægede tildeling af disse tillæg.

Det er tidligere i dette afsnit omtalt, at de faktorer, der indgår i systemerne, varierer fra funktionærgruppe til funktionærgruppe. Side 86 er der for et engelsk system angivet eksempler på faktorer, som indgår i vurderingen af grupperne: forretningsmænd, funktionærer med udpræget kvalitetsbetonet arbejde samt gruppen overordnede og arbejdsledere. Fra et andet system er eksempler på faktorerne ved personbedømmelse af arbejdsledere angivet omstående:

### *For arbejdsledere.*

Lederegenskaber.  
Initiativ.  
Godt eksempel.  
Opførsel.  
Disciplin.  
Dømmekraft.  
Pålidelighed.  
Samarbejde.  
Villighed til omstilling.  
Teknisk kompetence.  
Evne til instruktion.  
Faglig erfaring.  
Organisationsevne.  
Kontrol af sikkerhedsregler.  
Evne til at have overblik over en situation.  
Effektivitet i behandlingen af menneskelige problemer.  
Dannelse.

Blot en hastig gennemlæsning af de 17 faktorer, der indgår i bedømmelsen af arbejdsledere, viser nødvendigheden af fyldige definitioner og om muligt retningsgivende eksempler.

For kategorien kontorphonale arbejder dette system med 12 delfaktorer, og som et eksempel på gradinddelingen af en af disse er der for faktoren »initiativ« vist de 5 grader, denne faktor opdeles i. Gradinddelingen søger, som det er vist i eksemplet, ved temmelig fyldige kommentarer at gøre det klart for bedømmeren eller bedømmelsesudvalget, hvilken grad det vil være rimeligt at anvende.

### *For kontorphonale.*

God indstilling til arbejdet.  
Arbejds kvalitet.  
Initiativ (5 grader, se nedenfor).  
Ordenssans.  
Nøjagtighed.  
Opførsel.  
Pålidelighed.  
Kvantitet af arbejde.  
Samarbejds vilje.

### Dannelse.

Villighed til omstilling.  
Almindelig effektivitet.

### *Initiativ.*

1.	2.	3.	4.	5.
Skal have alt gentaget.	Regner med andres hjælp.	Gør, hvad der bliver forlangt.	Sædvanligvis årvågen for forbedring af arbejdet.	God opfindsomhed. Ser tingene, der skal gøres, og udfører dem.
Gør sjældent noget på eget initiativ.		Kommer lejlighedsvis med forslag.		

Ligesom i arbejdsvurderingssystemerne kan antallet af grader varierer for faktorerne, alt efter den vægt man har tillagt den pågældende faktor. En faktor, der indgår i systemet med en betydelig vægt, vil således oftest være inddelt i det største antal grader.

De to eksempler for arbejdsledere og kontorphonale stammer fra et meget stærkt specificeret personbedømmelsessystem. De systemer, der kendes i Skandinavien, benytter normalt 5-8 faktorer, afhængigt af den gruppe af medarbejdere, systemet er udarbejdet for, særlige lokale forhold m.v. I et eksisterende dansk system anvendes således 6 faktorer:

1. Arbejds kvantitet.
2. Arbejds kvalitet.
3. Nøjagtighed, ordenssans, respekt for tingene.
4. Forsømmelser (dog ekskl. tilskadekomst på virksomheden og heraf forårsaget sygeleje).
5. Uddannelse og initiativ.
6. Anciennitet.

Også dette system har fyldige kommentarer til hver enkelt faktor, ligesom det på side 96 vil bemærkes, at der i den pointtabel, der benyttes til vurderingen, er taleksempler for faktorerne forsømmelse og anciennitet, således at en ensartet vurdering søges opnået.

Dette system benytter 5 grader for hver af disse faktorer: utilfredsstillende, ikke helt tilfredsstillende, normalt, godt, udmærket, således som det fremgår af omstående pointskema:

## GRUNDLAG FOR PERSONBEDØMMELSE

Faktorer/Grad	Utilfredsstillende	Ikke helt tilfredsstillende	Normalt	Godt	Udmærket
I. Arbejdskvantitet	0	① 2	④ 6	⑧ 10	⑫ 15
II. Arbejds kvalitet	0	① 2	④ 6	⑦ 9	⑩ 12
III. Nøjagtighed, ordenssans og respekt for tingene	0	1	2	3	4
IV. Forsømmelser (ekskl. tilskadekomstivirksomheden)	0 25 dage	2 16-20 dg.	4 10-12 dg.	6 6-7 dage	8 0-3 dage
V. Uddannelse og initiativ	0	3	5	8	12
VI. Anciennitet	0 1 år	2-5 1-5 år	6-9 6-10 år	10-14 11-15 år	15-18 15-25 år

Det vil bl. a. bemærkes, at de pointtal, der danner overgang fra en grad til en anden, er angivet. Systemet arbejder i øvrigt ligesom de svenske systemer med hele tal. På en blanket for hver enkelt ansat anføres det ved bedømmelsen opnåede pointtal ud for hver enkelt faktor, hvorefter pointsummen benyttes til lønfastsættelsen via en lønkurve. Blanketten indeholder foruden den ansattes navn, stilling og eventuelle afdeling oplysninger om pointsummen fra den forrige bedømmelse og datoen for denne. I visse tilfælde noteres bemærkninger efter den personlige samtale med den ansatte tillige på blanketten. Som det er antydnet ved de to laveste grader »utilfredsstillende« og »ikke helt tilfredsstillende«, giver points inden for disse to grupper ikke løntillæg. I dette danske system er lønkurven således fastlagt, at først når pointsummen overstiger de 28 points, en »normalvurderet« vil kunne opnå, beregnes der et løntillæg. Ansatte med en lavere pointsum vil få en lavere løn end den normerede for den pågældende kategori. Man kan altså for pointsummer

mindre end 28 tale om »strafpoints«. Ikke alle virksomheder forelægger resultatet for den ansatte, men det bliver dog mere og mere almindeligt.