

BEDRIJFSECONOMISCHE ASPECTEN VAN DE WERKCLASSIFICATIE

door Drs W. J. v. d. Woestijne

De werkclassificatie kunnen wij omschrijven als een methode ter bepaling van de rangorde die een taak in de economische waardering heeft.

De methode bestaat uit het ontleden van een taak (complex van handelingen) op zodanige wijze, dat de eisen die door de functie aan de arbeider gesteld worden en de omstandigheden waaronder hij zijn taak uitvoert, een en ander voor zoverre deze op de waardering van die arbeid van invloed zijn, algemeen worden omschreven. Juist omdat die eisen en omstandigheden algemeen en niet specifiek zijn omschreven, vallen technische verschillen weg en kunnen verschillende beroepen onderling vergeleken worden.

Indien nu de maatschappelijke waardering van één algemene eigenschap afhangt, b.v. van de arbeidsmoeite, dan zou men, door de taken naar deze ene eigenschap te groeperen, tevens een groepering naar maatschappelijke waardering hebben. Dit zou niet behoeven te betekenen dat de beloning evenredig met die arbeidsmoeite zou zijn, maar wel dat de rangorde in beide groeperingen dezelfde zou zijn.

Tot nu toe is het niet gelukt om zulk een algemene eigenschap aan te wijzen, en het is ook wel zeer onwaarschijnlijk dat dit zal gelukken.

In alle (of bijna alle) loontheorieën die zich met loonverschillen bezig houden vinden wij minstens twee zeer algemene eigenschappen, die niet onder één noemer te brengen zijn, n.l. de arbeidsmoeite, de arbeidsinspanning, het individuele arbeidsoffer aan de ene kant en de betekenis van die arbeid voor het bedrijf, resp. de maatschappij aan de andere.

De maatschappelijke betekenis van de arbeid en dus ook het maatschappelijk offer dat door beslag leggen op de arbeid gebracht wordt, is daardoor niet tot een variëren van één eigenschap terug te brengen.

Als wij dan ook, door af te zien van de specifieke verschijningsvorm van de arbeid, deze terug weten te brengen tot zeer algemene eigenschappen, dan nog zullen wij bij het reduceren van de arbeid tot één algemene vergelijkingsmaatstaf, deze verschillende algemene eigenschappen moeten „wegen”.

De verschillende systemen van werkclassificatie onderscheiden zich dan ook enerzijds naar de algemene eigenschappen waarop de arbeid gereduceerd wordt en anderzijds door de wijze van wegen.

Het doel is evenwel gelijk, n.l. het vinden van de rangorde van een bepaalde taak in de maatschappelijke waardering.

Zowel de algemene eigenschappen waarop men reduceert als de wijze van wegen zijn dus in principe maatschappelijk bepaald, zijn afhankelijk van de maatschappelijke orde.

Het is daarom onjuist te menen dat de invoering van de werkclassificatie in onze maatschappij de arbeid niet langer tot „koopwaar” zou maken.

Het spreekt vanzelf dat, naarmate de arbeid reeds meer punten van overeenkomst heeft, het gemakkelijker is deze tot voldoende algemene eigenschappen te reduceren. Het gevolg hiervan is dan ook dat de meeste

systemen zich beperken tot de z.g. uitvoerende handarbeid. Past men deze systemen toe op leidinggevende of administratieve arbeid, dan blijkt de maatschappelijke waardering af te wijken van de uitkomst die men bij toepassing van de methode der werkclassificatie verkrijgt.

Bij het toepassen van de werkclassificatie moet men zich daarom allereerst rekenschap geven van de vraag of het gebruikte systeem op het gegeven geval toegepast kan worden.

Vat men de leidinggevende arbeid als absoluut onderscheiden van de uitvoerende op, dan is er geen bezwaar tegen voor beide groepen een eigen methode van werkclassificatie te gebruiken. Maar de praktijk van het bedrijfsleven kent hier juist geen scherpe onderscheiding maar geleidelijke overgangen.

Hier doen zich bovendien voor de bedrijfsleiding de grootste moeilijkheden voor t.a.v. de juiste loonzetting, aangezien hier maar zelden van een voldoende stabiele „markt” sprake is. Het behoeft ons dan ook niet te verwonderen dat er een sterke behoefte bestaat aan systemen van werkclassificatie die zowel voor uitvoerende als voor leidinggevende arbeid een redelijk goed resultaat opleveren. Alleen zulke systemen kunnen op het grensgebied steun aan de bedrijfsleiding geven.

De algemene vorm van de werkclassificatie is aldus. Men onderscheidt een aantal algemene aspecten of eigenschappen aan de menselijke arbeid. Voor ieder aspect geeft men een puntenwaardering in verband met de intensiteit waarmede deze eigenschap bij de onderzochte functie aanwezig moet zijn. Nadat men deze puntenwaarderingen vermenigvuldigd heeft met de wegingsfactor, welke men aan de betreffende eigenschap heeft toegekend, telt men deze punten op en vindt zo de totale puntenwaarde van de betreffende arbeid. Door de puntenwaarden van verschillende taken te vergelijken, kan men ook de maatschappelijke waardering van die taken vergelijken. Veelal gaat men een stap verder en met behulp van een of andere sleutel zet men de puntenwaarde van een bepaalde taak in een bepaald uur of werkloon om.

De kritische punten van deze systemen zijn blijkbaar:

1. de indeling in algemene eigenschappen;
2. de gradering van iedere eigenschap en de nauwkeurigheid waarmee men de intensiteit van iedere eigenschap in willekeurige vormen van arbeid in punten kan schatten;
3. de weging van de eigenschappen;
4. de sleutel om van de totale puntenwaarde tot de geldswaarde van de arbeid te komen.

Wij moeten nu de vragen onder het oog zien, wie in het algemeen systemen van werkclassificatie zullen moeten ontwikkelen en toepassen. Welke praktische wetenschap komt hier het meest in aanmerking, de psychologie, de techniek of de economie?

Het komt ons voor dat zij die hier voor de psychologie opkomen zich niet scherp hebben afgevraagd wat in deze het object van het onderzoek is. Dit object is n.l. *niet* de arbeider maar de functie die deze vervult. Uit een analyse van die functie volgt welke eigenschappen aanwezig moeten zijn in de functionaris. Eventueel kan het een studie-object van de psycholoog zijn of een bepaald persoon over deze eigenschappen beschikt.

Gegeven b.v. de technische inrichting van een magazijn, de wijze van administratie en controle, de hoeveelheid en de aard van de goederen die

door het magazijn gaan, zal de bedrijfseconoom als eisen stellen normale resp. meer of minder dan normale, nauwkeurigheid, eerlijkheid, herkenningsvermogen, enz. Eerst als de bedrijfseconoom deze eisen vastgesteld heeft naar aanleiding van zijn onderzoek van *zijn object*, n.l. de *functie* van magazijnbediende, kan de psycholoog met een onderzoek van zijn objecten, n.l. de *mensen* beginnen om vast te stellen wie van de beschikbare arbeidskrachten zo goed mogelijk aan het gestelde complex van eisen voldoet.

Noch het opbouwen van een systeem van werkclassificatie, noch het toepassen van zulk een systeem, behoort naar zijn aard tot het werk van de psycholoog. Hiermede is natuurlijk niet gezegd dat een psycholoog die een grote bedrijfservaring heeft, hier niets zou kunnen presteren. Maar als dat het geval is, is dit mogelijk niet op grond van zijn psychologische maar op grond van zijn bedrijfskennis.

Zo lang het gaat om de opbouw en de toepassing van de werkclassificatie voor technische arbeiders, kan een bedrijfsingenieur, met grote bedrijfseconomische ervaring, op het gebied van de werkclassificatie belangrijk werk doen. Maar ook hier kan hij dat, niet op grond van zijn kennis van de techniek, maar op grond van zijn kennis van het bedrijf.

Wij menen dan ook dat de vraagstukken van de werkclassificatie principieel tot het terrein van de bedrijfseconoom behoren, al geven wij direct toe dat hier zowel als bij ander werk de bedrijfseconoom en de technische en de psychologische aspecten van het bedrijfsleven althans voldoende moet aanvoelen. De praktijk heeft overigens wel geleerd dat de ingenieur die zich op het terrein van de werkclassificatie beweegt geneigd is systemen te ontwikkelen die in hoofdzaak van toepassing zijn op de uitvoerende arbeid in de werkplaatsen.

Uit het voorgaande zal duidelijk zijn, dat wij deze beperking niet aanvaarden, al kunnen wij er een eerste stap in zien die tot meer algemene systemen kan voeren.

Indien men de werkclassificatie op een functie in het bedrijfsleven gaat toepassen, moet men beginnen met zich scherp rekenschap te geven van de inhoud van die functie. Men moet zich afvragen: welke eisen vloeien uit *deze functie* voort. Principieel gaat het hier niet om de eigenschappen die de *functionaris* heeft. Deze laatste kunnen ook meer of minder zijn.

In hoeverre men daarmede rekening wil resp. moet houden bij het vaststellen van de beloning van de functionaris is een geheel andere vraag. In de praktijk blijkt herhaaldelijk dat de functies niet scherp omlijnd zijn. Bij ieder bedrijfsonderzoek komt dit naar voren en heel scherp bij een systematische werkclassificatie. Dit is een van de redenen waarom een door bedrijfseconomen toegepaste systematische werkclassificatie in een bedrijf leemten en overlappingsen doet ontdekken. Naast het opmaken van een organisatieschema, een onderzoek naar de routing van materiaal en documenten, een onderzoek naar de aaneensluiting van instructies, kan zo de werkclassificatie tot verbetering in de structuur van de onderneming leiden, naast het directe doel, n.l. een beoordeling van de loon- en salarispolitiek.

Het onderzoek betreft dus de functie, niet de functionaris.

Een bedrijf wordt evenwel door mensen gemaakt, vooral in de hogere functies wordt de inhoud van een functie mede bepaald door de eigenschappen van de functionaris. Schijnbaar stelt men dan een onderzoek in

naar de eigenschappen van de functionaris, in werkelijkheid is het object van onderzoek de *functie*, zoals deze in die onderneming en met deze functionaris en gegeven de posities van de neven-, onder- en boven-functionarissen, omschreven moet worden.

Soms blijkt dan de functie van een procuratiehouder (b.v. bij een zwakke directie) in het gegeven geval in hoge mate leiding gevend te zijn. In andere gevallen kan men bij een meerhoofdige leiding een „directeur” ontmoeten wiens feitelijke functie hoogstens die van een procuratiehouder is!

Het eist dikwijls een vrij grote organisatorische kennis om in zulke gevallen een scherp inzicht in de feitelijke inhoud van de functie te verkrijgen.

Dezelfde soort problemen doen zich regelmatig voor bij het beoordelen van functies als „hoofdboekhouder”, afdelingschef, werkmeester, enz. Uit deze moeilijkheden blijkt o.i. duidelijk dat hier de werkclassificatie geen psychologisch of technisch vraagstuk is, maar typisch bedrijfs-economisch.

Het eigenlijke doel van de werkclassificatie is het bepalen van de rangorde in de waarde van de functies en uiteindelijk het bepalen van de waarde, d.w.z. de uitdrukking van de betekenis van de functie in geld.

De vraag kan gesteld worden of, zo men zich op het standpunt der vervangingswaarde stelt, deze bepaling van de waarde nog wel nodig is en welk verband er bestaat tussen de functie-waarde volgens de werkclassificatie en de vervangingswaarde van de arbeid.

Een directe bepaling van de V.V.W. is alleen mogelijk als er sprake is van een „marktwaaarde” voor de betreffende categorie van arbeid. Men behoeft dan niet meer te betalen omdat men tegen deze marktwaaarde arbeid aan kan trekken, men kan niet minder betalen zonder de arbeider te verliezen. Ontstaan door bijzondere omstandigheden toch afwijkingen, dan moeten de invloeden daarvan specifiek in de bedrijfsresultaten tot uitdrukking komen. Daarom moet volgens de V.V.W. incidentele volontairsarbeid bij het bepalen van de kostprijs worden ingecalculeerd, terwijl, in verhouding tot de prestatie, te hoog betaalde arbeid van invaliden, niet als kosten kunnen worden beschouwd. Functies waarvoor zo een „marktwaaarde” bestaat, kunnen ook geïncasseerd worden. Zij zijn dan zelfs zeer belangrijk, want de beloning volgens het systeem van de werkclassificatie moet dan samenvallen met de marktwaaarde. Zulke functies, „sleutelfuncties” genoemd, dienen tot het iken van de puntenwaarde van het systeem van werkclassificatie.

Er zijn evenwel vele categorieën van arbeid waarvoor zulk een direct verband met een marktwaaarde ontbreekt. Men moet dan tot interpolatie zijn toevlucht nemen. Als men goed interpoleert mag men aannemen dat men een waardering vindt waarvoor, onder normale omstandigheden, de betreffende categorie arbeid verkregen kan worden. De werkclassificatie is een methode om de V.V.W. van een categorie van arbeid door geanalyseerde interpolatie te vinden indien geen directe marktwaaarde bekend is.

Zo lang een bedrijf volgens de eenvoudige lijnorganisatie is opgebouwd, maken niet te grote fouten in de loonopbouw niet veel uit. Men heeft er slechts voor te zorgen dat de hiërarchisch hoger gestelde ook

een hoger loon krijgt. Hoe groot die loonverschillen zijn en of zij tussen iedere geleding even groot zijn, kan veelal vrij onverschillig zijn.

Anders wordt het bij een ingewikkelder organisatiestructuur. Het feit dat twee functionarissen op eenzelfde niveau in de organisatie staan, zegt dan nog niet dat zij een gelijk salaris of loon moeten hebben. De „baas” van de gieterij kan wel veel meer vakkennis en ervaring moeten hebben dan de „baas” in een montage-afdeling.

Een sjouwer in de afdeling Grondstoffen kan zwaarder werk hebben dan een sjouwer in het magazijn Gereed Product.

Met zulke verschillen moet men in het loonstelsel dikwijls rekening houden. In de praktijk gaat het hier nog niet eens in de eerste plaats om de absolute loonhoogte, maar vooral ook om kleine loonverschillen. Als de zwaardere arbeid gelijk (of erger lager) beloond wordt dan de lichtere, zelfs als die beloning van de zwaardere arbeid in verhouding tot de gangbare lonen normaal is, wordt dit verschil toch als een achteruitzetting gevoeld. Dit kan een ernstige rem voor de arbeidsproductiviteit betekenen en een domper op de arbeidsvreugde zetten. Verder geeft het moeilijkheden als men arbeiders van de ene afdeling naar de andere overbrengt.

Een juiste loonopbouw, d.w.z. een hogere waardering voor arbeid die meer ervaring, vakkennis of inspanning eist, maakt het ook mogelijk door een systeem van promotie met overplaatsing het personeel de gelegenheid te geven vooruit te gaan, zonder dat dit tot een irrationele belasting van bepaalde afdelingen met relatief te duur personeel leidt.

Soms kan het voorkomen dat er een belangrijke afwijking bestaat tussen het loon dat volgens de arbeidsmarkt geldend is en het loon dat men op grond van de werkclassificatie vindt. Natuurlijk moet men in dit geval steeds met de mogelijkheid rekening houden dat of het systeem van werkclassificatie hier niet toegepast kan worden doordat b.v. een zeer uitzonderlijke eigenschap gevraagd wordt, of dat het systeem fout is aangewend. Maar het kan ook gebeuren dat men tot de conclusie komt dat de abnormaliteit bij de arbeidsmarkt ligt. Het aanbod van de betreffende categorie kan extra groot of extra klein zijn. Als dat het geval is, moet men er ernstig rekening mede houden dat na verloop van tijd de waardering op de arbeidsmarkt kan veranderen. Bij bedrijfsbeslissingen op lange termijn zal men dan goed doen met deze mogelijkheid rekening te houden.

Een bijzondere betekenis kan de werkclassificatie hebben bij het onderzoek naar verbeteringen in de arbeidsverdeling.

Door arbeidsverdeling tracht men te komen tot gunstiger kwantitatieve verhoudingen in het bijzonder ten aanzien van die eigenschappen welke maatschappelijk hoog gewaardeerd worden. Daarom zal men de intellectuele arbeid door differentiatie bij enkele personen concentreren. De dure intellectuele arbeid wordt bij hen dan onder gunstige proportionele verhoudingen verricht, terwijl men, door het ontlasten van de uitvoerende arbeid van de hoger geclassificeerde werkzaamheden, met eenvoudiger en dus goedkopere, want gemakkelijker te vervangen, arbeid kan volstaan. Hier nu kan de werkclassificatie een bijdrage leveren. Juist door de analyse van de functie in verband met de economische waardering die daaraan wordt toegekend, leert men duidelijk zien welke eigenschappen, door de functie geëist, invloed op die waardering hebben. Als een bepaalde eigenschap noodzakelijk is, wordt hierop beslag gelegd, niet

alleen op de momenten waarop die eigenschap actief in functie komt, maar tijdens de gehele duur van het beslag dat op de persoon gelegd wordt. In principe is het dan mogelijk de verhouding te bepalen tussen de tijd van actief en van passief beslag, tussen feitelijk aangewende en nog beschikbare, doch wel reeds betaalde nuttigheid.

Het is duidelijk dat zulk een analyse van waarde kan zijn bij een streven de meest waardevolle elementen onder de gunstigste proportionele verhoudingen aan te wenden door de grenzen van de functies te verleggen en daarmee de taken te hergroeperen op grond van de economische waarde die iedere eigenschap welke de functies eisen, heeft.

In principe komt men door de werkclassificatie tot de normale beloning die voor het vervullen van een functie geboden moet worden. Deze beloning van de functie is niet het loon, maar is een grondslag voor de bepaling van het loon, op soortgelijke wijze als de kostprijs de basis is van de aanbiedingsprijs, maar die daarmee niet steeds in concreto behoeft samen te vallen.

Zelden zal een functionaris precies de eigenschappen hebben die de functie vereist, of precies de normale prestatie leveren. In sommige opzichten zal hij meer, in andere minder presteren. Of er redenen zijn daarmee bij het bepalen van het individuele loon rekening te houden, is een vraag van loonpolitiek. Maar als men daartoe besluit, dan kan er aanleiding zijn de feitelijke prestatie met de functioneel noodzakelijke prestatie te vergelijken. Indien het systeem van werkclassificatie in voor dit doel voldoende mate gedifferentieerd is, kan het classificatie-rapport van de functie, vergeleken met de feitelijke prestaties van de functionaris, een basis bieden om tot een systeem van meritrating van de functionaris te komen dat aansluit bij de functiebeoordeling volgens de werkclassificatie. Ook andere eigenschappen van de functionaris b.v. zijn leeftijd of zijn geslacht, kunnen aanleiding zijn het individuele loon te laten afwijken van de functiebeloning. Wij denken hier o.a. aan jeugdastrek enz.

Tenslotte willen wij nog een vraag aanroeren die in de practijk vaak gesteld wordt. Dreigt er geen groot gevaar van willekeur in deze zin, dat de functiebeloning al te zeer afhankelijk is van het systeem van werkclassificatie dat gebruikt wordt? Wij willen hier aannemen dat in principe de toegepaste methoden op de betreffende functie aangewend mogen worden. Maar ook dan kunnen er tussen deze systemen nog grote en soms principiële verschillen bestaan. Toch zal men waarnemen dat de uitkomsten waartoe men dan komt in de meeste gevallen elkaar niet veel ontlopen. Op het eerste gezicht moge dat een onverwacht gebeuren zijn, in feite is het dat niet. Er bestaat n.l. een zeer grote mate van correlatie tussen de verschillende eisen. Als dan twee systemen van werkclassificatie verschillen in de eisen die zij als de basis van hun systeem nemen, of in de karakteristieken die zij voor deze eisen als kenmerkend nemen, zullen zij toch, juist door de grote correlatie veelal tot een zelfde eindresultaat komen.

Een voorbeeld op ander gebied moge dit toelichten. De jongen wiens geestelijk plafond op de hoogte van de lagere school ligt, zal op de H.B.S. niet voor een vak of groep van vakken onvoldoende halen, maar voor de meest uiteenlopende vakken ongeschikt blijken. Uitzonderingen daargelaten, is het dan niet nodig zijn bevattingvermogen in alle richtingen vast te stellen.

Een hogere functie stelt meestal niet in één opzicht meer of hogere eisen, maar in vele. Dientengevolge kunnen uiteenlopende systemen toch tot het primaire doel van de werkclassificatie leiden, n.l. een zo objectief mogelijke vaststelling van de *rangorde* in de waardering van de functies. Het ene systeem zal evenwel op beperkter, het andere op meer uitgebreid gebied toegepast mogen worden. Het ene systeem zal zich beter lenen om als grondslag voor individuele meritratie te worden gebruikt dan het andere. Het ene systeem zal scherper het productieve gebruik van eigenschappen weten te onderscheiden van de slechts beschikbare nuttigheid, dan het andere systeem.

Het naast elkaar bestaan van verschillende systemen van werkclassificatie behoeft dientengevolge niet tot een groot verschil in de vaststelling van de functiebeloning te leiden, maar evenmin is het overbodig, juist met het oog op de toepassingen van de werkclassificatie in de bedrijven, voort te gaan met het ontwikkelen van verschillende systemen naast elkaar.

Bij verschillen in inzicht, ook bij verschillen tussen het functieloon volgens een systeem van werkclassificatie en het in feite waargenomen gangbare loon, kan het analyseren van de functie met meer dan één systeem soms tot opheldering en verklaring leiden.
