



PERS 310

RIGLYNE VIR DIE ONTWERP
VAN 'N SALARISSTRUKTUUR

WNNR Spesiale Verslag PERS 310 (bl. i-vii; 1-41)
UDK 658.3
Johannesburg, Republiek van Suid-Afrika, September 1981

NATIONAL INSTITUTE FOR PERSONNEL RESEARCH
Council for Scientific and Industrial Research

NASIONALE INSTITUUT VIR PERSONEELNAVORSING
Wetenskaplike en Nywerheidsnavorsingsraad

HSRC Library and Information Service

HSRC
Private Bag X41
PRETORIA
0001

Tel.: (012) 202-2903
Fax: (012) 202-2933



RGN
Privaatsak X41
PRETORIA
0001

Tel.: (012) 202-2903
Faks: (012) 202-2933

RGN-Biblioteek en Inligtingsdiens

005513

i.
17/5/80

005513



HSRC Library and Information Service

RGN-Biblioteek en Inligtingsdiens

DATE DUE - VERVALDATUM

PERS

--	--

NASIONALE INSTITUUT VIR PERSONEELNAVORSING
WETENSKAPLIKE EN NYWERHEIDNAVORSINGSRAAD

WNNR-Spesialeverslag PERS 310 (bl. i-vii; 1-41)
IDK 658.3

Johannesburg, Republiek van Suid-Afrika, September 1981

BARCODE

005513



* 005513 *

ISBN 0 7988 1854 9

WNNR-Spesialeverslag PERS 310

Gepubliseer deur

Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing

Wetenskaplike en Nywerheidsnavorsingsraad

Posbus 32410

Braamfontein, 2017

Republiek van Suid-Afrika

Gedruk in die Republiek van Suid-Afrika

deur die Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing

ERKENNINGS

Dr GK Nelson	Direkteur, Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing
Mnr RF Skawran	Assistent-Direkteur, Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing
Dr J van Rooyen	Hoof, Afdeling Bestuurstudies, Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing
Mnr JL Malherbe	Voormalige Hoof, Afdeling Bestuurstudies, Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing

OPSOMMING

Die ontwikkeling van 'n salarisstruktuur word beïnvloed deur sekere interne/eksterne faktore en praktiese oorwegings. Hierdie verslag stel hom ten doel om 'n beknopte oorsig te gee van die faktore en praktiese oorwegings waarmee beleidmakers en salarisadministrateurs rekening moet hou.

SUMMARY

The design of a salary structure is influenced by certain internal/external factors and practical considerations. This report is intended to provide a brief account of the factors and considerations which must be taken into account by policy-makers and salary administrators.

INHOUDSOPGAW

	B1.
HOOFSTUK 1: AARD VAN DIE PROBLEEM	1
1.0 Inleiding	1
1.1 Doelstelling van die verslag	2
HOOFSTUK 2: KENMERKE VAN SALARISADMINISTRASIE	3
2.0 Grondslag	3
2.1 Oogmerke	4
2.2 Algemene faktore wat die salarisstruktuur kan beïnvloed	5
2.2.1 Eksterne ekonomiese faktore	5
2.2.2 Eksterne marktariewe vir arbeid	5
2.2.3 Invloed van inflasie	6
2.2.4 Inkomsteverspreiding	7
2.2.5 Interne marktariewe	8
2.2.6 Intrinsieke waarde van werk	8
2.2.7 Billikheid (of regmatigheid)	8
2.2.8 Kollektiewe bedinging	9
(i) Invloed van kollektiewe bedinging	10
HOOFSTUK 3: FORMULERING VAN 'N SALARISBELEID	13
3.0 Inleiding	13
3.1 Basiese filosofie	13
3.2 Marktariewe	14
3.3 Regmatigheid	14
3.4 Salarisstruktuur	14
3.5 Buigsaamheid	15
3.6 Somtotaal van die vergoedingspakket	15
3.7 Kommunikasie	15

		B1.
HOOFSTUK 4:	KENMERKE VAN 'N FORMELE GEGRADDEERDE	
	SALARISSTRUKTUUR	17
4.0	Inleiding	17
4.1	Tegniese besonderhede	20
	(a) Skaalwydte	20
	- Oorvleueling van skale	21
	- Verwantskap tussen aangrensende skale	21
	(b) Differensiasie van salarisse binne salarisskale	23
4.2	Salarisverdiensite grafieklyne	25
4.3	Gradient of helling van die verdienste grafieklyn	27
4.4	Strukturering van salarisskale	30
4.5	Samevatting	33
HOOFSTUK 5:	ADMINISTRERING VAN DIE SISTEEM	35
5.0	Inleiding	35
5.1	Beheer oor die sisteem	35
5.1.1	Vasstelling van maksimum en minimum salarisvlakke	35
5.1.2	Vorderingsriglyne	35
5.1.3	Regstelling van anomalieë	35
5.1.4	Individuele salarishersienings	37
5.1.5	Invloed van inflasie	38
5.2	Opsomming	40
BIBLIOGRAFIE		41

LYS VAN FIGURE

		81.
Fig. 1	Salarisskaal	17
2	Geïntegreerde formele gegradeerde salarisstruktuur	19
3	Verwantskap tussen aangrensende skale	22
4	Differensiasie binne salarisskale	23
5	Sleutel tot differensiasie	24
6	Salarisdifferensiasie: Variasie op vorige tema	25
7	Tipes salarisgrafieklyne	26
8	Gradient van salarislyn	27
9	Herstruktuering van salaristariewe	34
10	Vergoedingsprogram	38

LYS VAN TABELLE

Tabel 1	Gemiddelde daaglikse salarisse/lone	30
2	Koördinate van regressielyn	32

H O O F S T U K 1

AARD VAN DIE PROBLEEM

1.0 INLEIDING

Die NIPN se poswaarderingsstelsel wat in die vroeë sestigerjare ontwikkel is, is op grond van praktiese insigte stelselmatig aangepas en verbeter. Basiese aanpassings wat aangebring is, is die stelselmatige ontwikkeling van die stelsel om:

- (a) op alle werksvlakke toepasbaar te kan wees;
- (b) op 'n sielkundige grondslag gefundeer te wees;
- (c) ooglappende oorvleueling tussen die verskillende faktore wat beoordeel word, te vermy en,
- (d) 'n stelsel te ontwikkel wat universeel toepasbaar kan wees.

In die ontwikkeling van die stelsel het die NIPN dan ook daarin geslaag om die waarderingsfaktore te verminder tot slegs drie hoofgroepe, te wete besluitname, kontrole en skakeling (of kontak) met mense. In 1972 het die eerste publikasie oor die NIPN se Q-metode van poswaardering verskyn (Naude, 1972).

'n Poswaarderingsstelsel moet dinamies en aanpasbaar wees. In 1977 is die poswaarderinghandleiding op grond van verdere praktiese ervarings hersien en sekere aanpassings is aangebring (Van Rooyen, 1977). Hierdie aanpassings het onder andere ingesluit die toevoeging van universele graaddefinisies en die aanpassing van sommige graaddefinisies. Geen van beide handleidings het egter enige riglyne bevat om die posgrade wat met behulp van die evalueringsproses bepaal is, aan 'n salarisstruktuur te koppel nie. Ten einde te voorsien aan die behoefte van sodanige riglyne is daar besluit om vir hierdie doel 'n handleiding in die vorm van hierdie kort en oorsigtelike verslag beskikbaar te stel.

1.1 Doelstelling van die verslag

Die doelstellings van hierdie verslag is om:

- (a) die kenmerke van salarisadministrasie te bespreek;
- (b) die algemene faktore wat 'n invloed op 'n salarisstruktuur uitoefen, uit te lig;
- (c) die faktore wat noodsaaklik is vir die formulering van 'n salarisbeleid, te omskryf;
- (d) die tegniese aspekte wat verband hou met die ontwerp van die struktuur, te bespreek;
- (e) 'n voorbeeld van 'n salarisstruktuur te ontwikkel met behulp van praktiese insette;
- (f) die administrasie van 'n ontwikkelde sisteem te omskryf, en
- (g) om literatuurbronne vir verdere bestudering aan te dui.

* * * * *

H O O F S T U K 2

KENMERKE VAN SALARISADMINISTRASIE

2.0 GRONDSLAG

Salarisadministrasie hou verband met

- (a) besluite oor die wyse waarop werknemers vergoed moet word asook
- (b) die tegniek en prosedure wat gevolg moet word met die ontwerp en instandhouding van 'n ontwikkelde salarisstruktuur. Die basiese komponente van salarisadministrasie is die volgende:
 - Die organisasie se beleid ten opsigte van
 - (i) die vlak van vergoeding en verdeling van die totale salarispakket wat vir die basiese salarisse toegewys is;
 - (ii) aansporingskemas en ander soortgelyke byvoordele;
 - (iii) die tipe salarisstruktuur wat vir gebruik beoog word;
 - (iv) die wyse waarop individue se vordering beoordeel en beloon word, en
 - (v) die mate van beheer wat oor die bedryf van die stelsel ingestel sal moet word.
 - Tegnieke vir die evaluering van poste, uitvoering van salarishersienings, die beheer en implementering van die salarisbeleid en salarisuitgawes.

2.1 Oogmerke

Die oogmerke van salarisadministrasie is om mense te werf, te behou en te motiveer.

'n Verslag wat deur die Britse Nasionale Raad vir Pryse en Inkomste (1969) gepubliseer is, beklemtoon egter ook dat:

"The basic objectives of a salary system may be stated as being to administer salaries in such a way as to make the greatest possible contribution to the purposes and aims of the undertaking."

Die eise wat derhalwe aan die administrering van salarisse gestel kan word, is onder andere die volgende: Dit moet

- die oogmerke en doelstellings van die organisasie in sy geheel bevorder;
- kan verseker dat voldoende geskikte personeel gewerf sal kan word vir die organisasie;
- bekwame personeel kan aanmoedig om te wil aanbly as werknemers van die organisasie;
- toepaslike beloning voorsien vir goeie prestasies en voldoende motiveringswaarde bevat om bedankings te ontmoedig;
- regverdigheid verleen aan belonings vir soortgelyke werk en in hierdie verband 'n sistematiese en konsekwente benadering in evalueringsprosedure verseker;
- by werknemers die vertroue kan skep dat die stelsel billik en regverdig is;
- buigbaar genoeg wees om te kan aanpas by veranderinge in die arbeidsmark asook by veranderinge in die organisasie self;
- vir die personeel wat die skema bedryf, eenvoudig en verstaanbaar wees ten einde administratiewe rompslomp te verminder.

2.2 Algemene faktore wat die salarisstruktuur kan beïnvloed

Salarisvlakke word beïnvloed deur verskeie faktore, en die probleme waarmee administreerders te doen kry is om hierdie invloede te probeer identifiseer. Ondergenoemde faktore kan gesamentlik of afsonderlik 'n invloed uitoefen op die salarisstruktuur.

2.2.1 Eksterne ekonomiese faktore

'n Salaris is 'n prys wat betaal word aan 'n werknemer in ruil vir sy dienste. Sommige beweer dat hierdie prys ooreenstem met die huidige marktarief van so 'n pos, omdat die marktarief sou kan dien as 'n goeie norm of maatstaf van die spesifieke pos se waarde.

Adam Smith het in 1776 reeds 'n onderskeid gemaak tussen "value in use", d.w.s. die totale bydrae van 'n kommoditeit tot ekonomiese welvaart en "value in exchange", die totale geldwaarde waarvoor die kommoditeit sal verkoop. In sy boek 'The Wealth of Nations' het Smith die vraag oor die paradoks van waarde gestel: "Hoe is dit dat water, wat so 'n belangrike rol in die lewe van die mens speel, se prys so laag is terwyl diamante, wat eintlik 'n onnodige artikel is, so duur is?" Die antwoord op hierdie vraag is geleë in die konsep van vraag en aanbod. In die ekonomie gaan dit dus oor die 'ruilwaarde' van 'n kommoditeit. Arbeid het dus 'n ruilwaarde, soos Speight (1970) dit stel: "The value of anything is always something else."

2.2.2 Eksterne marktariewe vir arbeid

Die markwaarde (of tarief) van arbeid word, in essensie gestel, primêr bepaal deur die vraag en aanbod daarvan. As die vraag hoog is en aanbod laag, sal die markwaarde geneig wees om te styg. Die omgekeerde is ook waar. Hierdie stelling, wat 'n suiwer ekonomiese stelling is, is egter nie geldig waar monopolistiese neigings voorkom nie.

Bo en behalwe eksterne invloede soos vakbonde en werknemersverenigings, moet die ingewikkelde aard van die arbeidsmark ook nie uit die oog verloor word nie. Werkgewers het nie slegs met homogene groepe mense te doen wat werk soek teen 'n betaling van die huidige marktarief nie. Die mens is 'n veranderlike wese wat geredelik van werk sal verander as die werksvoorwaardes of toestande hom nie geval nie.

2.2.3 Invloed van inflasie

'n Hoë inflasiekoers plaas geweldige druk op 'n salarisstruktuur vanweë die afname in die koopkrag van die geld. Salarisse moet voortdurend aangepas word om tred te hou met die groeikoers en styging in die lewensduurte. Die komplekse interverhoudinge wat daar heers tussen die verskillende oorsake van inflasie skep probleme vir ekonome en regerings. Daar is geen maklike oplossing vir die hantering van inflasionêre toestande nie, nogtans moet die aspek van 'regverdigheid' - wat stabiliteit by 'n onderneming impliseer - in 'n onstabiele ekonomiese toestand nagestreef word.

A. Jones (1973) het 'n ondersoek gedoen oor 'inkomste-inflasie' om te bepaal watter invloed inflasiedruk op marktariewe van arbeid het. Sy bevinding lui dat daar skynbaar 'n vorm van salarisleierskap bestaan, d.w.s. 'n vooraanstaande sektor gee die pas aan sodat ander sektore die voorbeeld dan moet volg. Produktiwiteit in die 'leier-sektor' blyk dan ook hoër te wees as in die ander sektore en wanneer hul salaristariewe dié volg van die leier-sektor, moet hulle (d.w.s. die ander sektore) hul pryse verhoog om die vorige wins te handhaaf. Lone styg dan vinnig in die vinnig-groeiende industrieë in ooreenstemming met uitset per kop. Dit skep verwagtinge dat die 'agterlopers' se loontarief ook vinniger sal moet styg. Ekonomiese groei kan dus self verantwoordelik wees vir die neiging dat arbeids-eenheidskoste styg.

Sosiale- en politieke denke oefen ook 'n invloed uit op inflasie. Tradisionele houdings teenoor regverdigheid en loonverskille in 'n gemeenskap wat gewoond is aan voortdurende styging van die lewensduurte, sal inflasie waarborg ongeag groot verskille wat daar ten opsigte van doeltreffendheid en produktiwiteit tussen sektore in die gemeenskap mag heers.

Wat is die implikasie van hierdie tendens vir die salaris administrateur? Die mate waartoe marktariewe toegelaat word om die interne salarisstruktuur te beïnvloed is van kardinale belang. As te veel vertrouwe daarin gestel word om salarisse op dieselfde vlak as marktariewe te probeer handhaaf, bestaan die moontlikheid dat 'n kringloop ontwikkel waarin elke groep sal streef om 'n besondere posisie in die situasie relatief tot die ander te handhaaf en gevolglik bydra tot die styging van die salaristarief. Inflasionêre tendense kan sodoende bevorder word.

2.2.4 Inkomsteverspreiding

Omvattende studies is gedoen oor die verspreiding van inkomstes onder werknemers, asook die oorsake daarvan. In 'A Dictionary of Economics' (pp.262-262), word daar met behulp van 'n Lorenz-kurwe die oneweredige verspreiding van inkomstes aange- toon. Die redes wat aangevoer word vir hierdie oneweredige verspreiding van inkomste is die verskille in menslike vermoëns, opvoedkundige en opleidingspeil en variasies in die vlak van verantwoordelikheid. Armstrong (1974) verwys na 'n wet, deur Lydall geformuleer, en beweer dat "die inkomstes van werknemers op 'n bepaalde vlak verband hou met die gemiddelde getal persone waaroor hulle toesig hou op die laervlak en met hul gemiddelde inkomste." Hierdie beskouing kom ooreen met die praktyk, veral ten opsigte van toesighoudende poste.

2.2.5 Interne marktariewe

Daar is ekonomiese kragte binne elke organisasie wat die salarisstruktuur beïnvloed. Die vraag na en aanbod van verskillende beroepsoorte kan die salarisstruktuur beïnvloed, veral as dit nie moontlik is om werklui in die bepaalde groepe van buite die organisasie te werf nie. Dit is ook moeilik om veranderinge aan salarisverskille wat tradisioneel bestaan, aan te bring, ofskoon aanpassings aangewese is.

2.2.6 Intrinsieke waarde van werk

Dit word aanvaar dat 'n werknemer vir sy aandeel in die verwesenliking van organisasiedoelwitte vergoed moet word in ooreenstemming met die bydrae of prestasie wat gelewer word. Poswaarderingsstelsels is egter gegrond op die beginsel dat salarisvlakke bepaal moet word aan die hand van die intrinsieke waarde van die pos ten opsigte van die kompleksiteit en verantwoordelikheid wat daaraan gekoppel kan word en die kennis en kundigheid wat nodig is om die werk te kan verrig. Waarde is egter 'n relatiewe begrip. Dit is ook nie moontlik om, wanneer van salarisse gepraat word, dit in terme van absolute waardes te doen nie. Navorsing in Brittanje en die VSA het getoon dat dit empiries maklik is om te bewys dat 'n sterk verband bestaan tussen salarisse en vlakke van verantwoordelikheid. Die navorsing het egter nie getoon hoe hierdie waardes vasgestel is nie.

Dit is moeilik om realistiese geldwaardes aan poste te koppel omdat inligting oor marktariewe nie altyd betroubaar is nie.

2.2.7 Billikheid (of regmatigheid)

'n Werknemer koester sekere verwagtinge oor die vergoeding wat hy van sy werkgever sal ontvang vir die prestasies wat hy lewer. Dit is dus noodsaaklik dat gelyke betaling vir vergelykbare prestasies gedoen moet word. Jaques (1961) se teorie oor regmatige beloning veronderstel dat:

- (a) daar 'n onderliggende of informele stelsel van norme is vir regverdige vergoeding vir elke posvlak en dat daar 'n aanvoeling by werknemers bestaan vir hierdie norme;
- (b) elke individu intuitief bewus is van sy werksvermoë, asook van die regmatige vergoedingsvlak van die werk wat hy verrig.

2.2.8 Kollektiewe bedinging

Kollektiewe bedinging speel 'n belangrike rol in die bepaling van salaristariewe vir werknemers. Belcher (1974, p.238) omskryf werknemerverenigings as "political organisations operating in an economic environment." Ook Bowey (1975, p.95) verwys na kollektiewe bedinging as 'n politiekeproses:

"Individual bargaining is a market or economic process. Collective bargaining involving as it does the use of power is really a political process."

Politieke faktore waarna hier verwys word is onder andere wedywering tussen vakbonde, lidmaatskapsgevoel (lojaliteit), relatiewe sterkte van intra-vakunie faksies, magsvertoon van vakbondleiers, behoefte aan die bestaan van 'n vakunie en die vordering wat mededingende vakunies toon.

Ekonomiese faktore dui weer op die toestand van die arbeidsmark, skommeling in die styging/daling van die lewensduurte, vraag na die werkgewer se produk, produkmark-konkurrensie, nie tot 'n vakunie behorende konkurrensie, ens.

Daar kan nie binne die raamwerk van hierdie verslag breedvoerig ingegaan word op die invloed van politieke-en ekonomiese faktore op bepaling van vergoedingsisteme nie. Dat kollektiewe bedinging wel 'n faktor is waarmee rekening gehou moet word, kan egter nie betwyfel word nie.

(i) Invloed van kollektiewe bedinging

Die invloed wat kollektiewe bedinging op die interne salarisstruktuur het kom kortliks daarop neer dat:

- werknemersverenigings se belange wyer strek as dié van 'n enkele werknemer en as sodanig kan hulle invloed, veranderinge bewerkstellig op beide die vlak en struktuur van die salarisse;
- werknemersverenigings daarin kan slaag om betekenis te gee aan sleutelposte, en tariewe, werks- en tariefgroepe. Selfs sonder 'n vakuniestelsel is 'n sleutelpos en sy verwante postegroepe 'n natuurlike eenheid waaruit die ontwerp van 'n interne salarisstruktuur gedoen kan word. Waar bestuur egter vry is om te kan optree soos hulle wil, word daar soms van subjektiewe metodes gebruik gemaak om graderings van poste te doen. Hierdie optrede kan daartoe lei dat werknemers vertroue in hul werkgewers verloor;
- werknemersverenigings kan vereis dat bykomstige kriteria ook in aanmerking geneem moet word by die vasstelling van lone, soos onder andere vergelykbare salaristariewe vir vergelykbare sleutelposte in verskillende ondernemings; handhawing van gebruikelike loonverskille binne verwante groepe; die beginsel van 'geen besnoeiing' in loontariewe nie, al het die inhoud daarvan verander; koppeling van verhogings aan spesifieke loontariewe as beloning vir 'n toename in produktiwiteit, ongeag wat die oorsaak daarvan is;
- werknemersverenigings 'n bydrae kan lewer tot groter eenvormigheid van die interne salarisstruktuur wat op 'n gegewe bedingingshoogtelyn vasgestel is. Dit word bewerkstellig deur bestuur te verplig om sy salarisbeleid te wysig of sy diskresionêre bevoegdhede in te kort wanneer verskille in loonvlakke geformuleer word nadat posevaluering of enige ander vorm van formele evaluering gedoen is.

Werknemersverenigings se aktiewe belangstelling in die ontwikkeling van rasionale salarisstrukture kan spruit uit 'n behoefte om loonsverhogings en die beveiliging van poste te bevorder. Die bepaling van 'n rasionale salarisstruktuur kan dien as 'n grondslag wat die bedingingsverhouding tussen werkgewer en werknemers vergemaklik.

2.3 Samevatting

Die belangrikheid van markfaktore op interne salarisvlakke, is in die voorafgaande gedeelte beklemtoon. Geen organisasie kan dit bekostig om heersende markfaktore te negeer indien hulle goeie werknemers wil rekruteer en behou nie. Aanpassings sal uit die aard van die saak van tyd tot tyd gedoen moet word.

Die Britse Loonraad (1974) het die situasie opgesom by wyse van die volgende woorde:

"Die loonverhouding tussen groepe werknemers - relatiewe - is die kern van loonbepaling. Relatiewe is egter inherent kompleks van aard vanweë invloede soos die ekonomie, maatskaplike- en institusionele druk, wat soms moeilik versoenbaar is. Twee faktore is van uiterste belang: die arbeidsmark en regverdigheid. In soverre as wat loonrelatiewe verskille reflekteer in vakkundighede, verantwoordelike, sekuriteit, status, werkstevredenheid en ander hoedanighede wat in spesifieke poste 'n vereiste is, is hulle behulpsaam om beskikbare mannekrag tussen poste, beroepe en nywerhede te versprei in ooreenstemming met die veranderlike vraag na werknemers se dienste. Mens se beskouinge oor die regverdigheidsaspek van die loon wat hulle ontvang in verhouding tot die lone wat andere ontvang lei dikwels tot veranderinge of oefen druk uit met die doel om veranderinge te

iniseer in bestaande salarisvlakke, en hierdie oorweging kan moontlik met die arbeidsmark bots. Die begrip regverdigheid kan op verskillende wyses interpreteer word; dit is nie slegs subjektief nie maar die betekenis daarvan is blootgestel aan verandering namate omstandighede verander." (Armstrong, p.28).

* * * * *

H O O F S T U K 3

FORMULERING VAN 'N SALARISBELEID

3.0 INLEIDING

Die salarisbeleid van 'n organisasie word bepaal deur die oorweging van aspekte wat in die beste belang van die organisasie is. Enkele aspekte wat 'n invloed kan uitoefen op die beleid is onder andere die organisasieklimaat, bestuursstyl, finansiële status, grootte van die organisasie, groeipotensiaal, tegnologiese vlak van ontwikkeling, mededinging tussen organisasies, beperkings vanweë nasionale en plaaslike loonooreenkomste, trefkrag van owerheidsverordeninge en regulasies.

'n Salarisbeleid lewer die grondslag waarop 'n organisasie se salarisstruktuur en administrasieprosedures ontwikkel word. Die belangrikste aspekte wat in ag geneem moet word by die formulering van 'n beleid, is die volgende:

3.1 Basiese filosofie

Filosofie hou verband met aksiebeginsels of optredes en daarom moet die salarisbeleid op sulke beginsels geskoei word.

Aspekte wat oorweeg moet word by die formulering van 'n basiese filosofie is onder andere individuele verskille, die besondere omstandighede waarin die organisasie hom bevind, en die belangrikheid van vergoedings. Die salaris wat aangebied word moet ook mense na die organisasie kan lok, motiveer en behou.

3.2 Marktariewe

Die invloed wat marktariewe op 'n salarisstruktuur kan hê, word bepaal deur aspekte soos vraag en aanbod van werknemers, ekonomiese toestand van die land, en strategiese belangrikheid van die nywerheid. In die ontwerp van 'n struktuur moet rekening gehou word met die invloed van hierdie faktor en sal organisasiebeleid hiervolgens bepaal moet word.

3.3 Regmatigheid

Ten einde 'n regverdigte bedeling in die salarisstruktuur in te bou, word vereis dat die organisasie se beleid 'n sistematiese en analitiese benadering moet aanneem ten opsigte van die kompleksiteitsvlak van posinhoude. 'n Afwesigheid van so 'n benadering sal die bepaling van die relatiewe waarde van poste bemoeilik.

Ten einde 'n waarde-oordeel te maak van verskillende poste, moet een of ander stelsel gebruik word wat inligting oor posinhoude kan verskaf. 'n Goeie posbeskrywing bied die geleentheid om 'n waardebepaling van 'n posinhoud te doen.

3.4 Salarisstruktuur

'n Salarisstruktuur moet van so 'n aard wees dat dit 'n maklike, verstaanbare raamwerk bied om:

- (a) druk vanweë eksterne invloede soos marktariewe, vraag en aanbod van arbeid, inflasiekoers, te weerstaan, en
- (b) druk van binne die organisasie ten opsigte van die veranderinge in die relatiewe belangrikheid van poste en die verantwoordelikhede wat daaraan gekoppel is, te kan hanteer.

Die volgende drie basiese tipes salarisstrukture kan in 'n organisasie toegepas word:

- (i) 'n formele gegradeerde salarisstruktuur;
- (ii) 'n tarief-vir-ouderdom struktuur;
- (iii) 'n salarisprogressiekurwe.

Omdat die resultate wat deur die Q-metode beskikbaar gestel word meer geskik is vir gebruik met 'n formele gegradeerde salarisstruktuur, sal slegs besonderhede daarvoor in Hoofstuk 4 vervat word.

3.5 Buigsaamheid

'n Salarisstruktuur moet dit moontlik maak vir bestuurders om 'n mate van vryheid te kan beoefen met betrekking tot die bepaling, vasstelling en verandering van werknemers se salariskurwe. Besluite oor aanpassings by bestaande salarisbepalings moet egter sodanig wees dat dit nie die orde wat die struktuur probeer skep, omvêr sal werp nie.

3.6 Somtotaal van die vergoedingspakket

Die vergoedingstelsel van 'n organisasie bestaan uit verskillende elemente, wat bonusse, winsdeling, pensioene, versekering, subsidies, gratifikasie, maatskappymotor, benewens die basiese salaris kan insluit. Die verdeling van hierdie voordele moet duidelik omskryf wees want 'n toevoeging van enige van hierdie voordele, kan 'n wesenlike verskil in die reële inkomste van 'n werknemer beteken. Werknemers is geneig om die waarde hiervan te onderskat.

3.7 Kommunikasie

Werknemers aspiereer normaalweg na 'n verbetering van hul lewensomstandighede, wat ook die werksituasie insluit. Daarom is dit wenslik dat 'n vorm van loopbaanbeplanning ten opsigte

van werksvordering vir werknemers opgestel en uitgespel word. Enige werksvordering behoort salarisimplikasies in te hou. Dit is dus nodig dat werknemers ingelig sal word oor salarisverbeterings. Inligting wat verband hou met die graad, kategorie of salariskerf, inkomsteplafonne en spervlakke van 'n spesifieke pos of groepe poste behoort op 'n vertroulike basis aan die posbeker oorgedra te word.

* * * * *

H O O F S T U K 4

KENMERKE VAN 'N FORMELE GEGRADDEERDE

SALARISSTRUKTUUR

4.0 INLEIDING

Die doelstellings van 'n poswaarderingsstelsel is die evaluering van posinhoude, rangordeklassifikasie van poste, gradering van poste in groepe wat gemeenskaplike kenmerke het en die herstrukturering van poste in die organisasie in terme van postekompleksiteit. Die aantal groepe of grade wat bepaal word, word gebruik om die salarisstruktuur van die organisasie te ontwikkel. Elke graad word gekoppel aan 'n salarisskaal wat op sy beurt deur twee geldwaardes begrens word. Hierdie geldwaardes of tariewe verteenwoordig die minimum en maksimum salaris wat vir poste binne die salarisskaal betaal sal word. Die verskil tussen die maksimum en minimum waardes van 'n salarisskaal, verteenwoordig die skaalwydte.

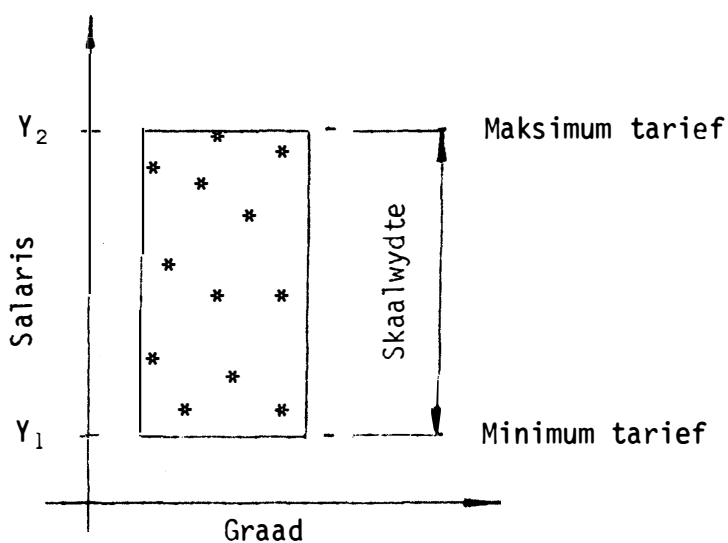


Fig. 1 : Salarisskaal

Fig. 1, p.17, stel 'n enkele salarisskaal voor wat ooreenstem met 'n sekere posgraad. Y_2 en Y_1 stel onderskeidelik die maksimum en minimum tariewe voor wat vir poste in hierdie posgraad betaal sal word, terwyl die verskil tussen Y_2 en Y_1 die skaalwydte voorstel.

Namate die kompleksiteitsvlakke van poste styg, moet bykomstige salarisskale ingestel word om voorsiening te maak vir die poste wat hoër salarisse regverdig. Dit bring mee dat 'n hele reeks salarisskale ontwerp word, waarvan die maksimum en minimum waardes progressief toeneem, in ooreenstemming met kriteria wat universeel van toepassing is. Wanneer hierdie salarisskale met betrekking tot 'n spesifieke situasie, horisontaal gerangskik word in 'n rangorde van lae besoldiging tot hoë besoldiging, word die salarisstruktuur gevorm. So 'n struktuur wat bekend staan as 'n formele gegradeerde salarisstruktuur, word in Fig. 2, p.19, aangetoon.

'n Salarisstruktuur kan nie op 'n ad hoc basis saamgestel word nie. In die literatuur word sekere riglyne aanbeveel ten opsigte van die skaalwydtes op die laagste en hoogste posvlakke, en die skuinste of helling van die grafieklyn wat die struktuur omskrywe.

Die benutting van hierdie riglyne in die ontwerp van die struktuur, hou sekere voordele in, naamlik:

- (a) dit is maklik verstaanbaar vir diëgene wat daarmee werk;
- (b) die relatiewe posvlakke in die hiërargie kan maklik uitgeken en beoordeel word;
- (c) alle poste in die organisasie kan ingepas word in die struktuur;
- (d) beter beheer is moontlik ten opsigte van salarisse van nuwe aanstellings, meriete verhogings, en verhogings as gevolg van bevordering.

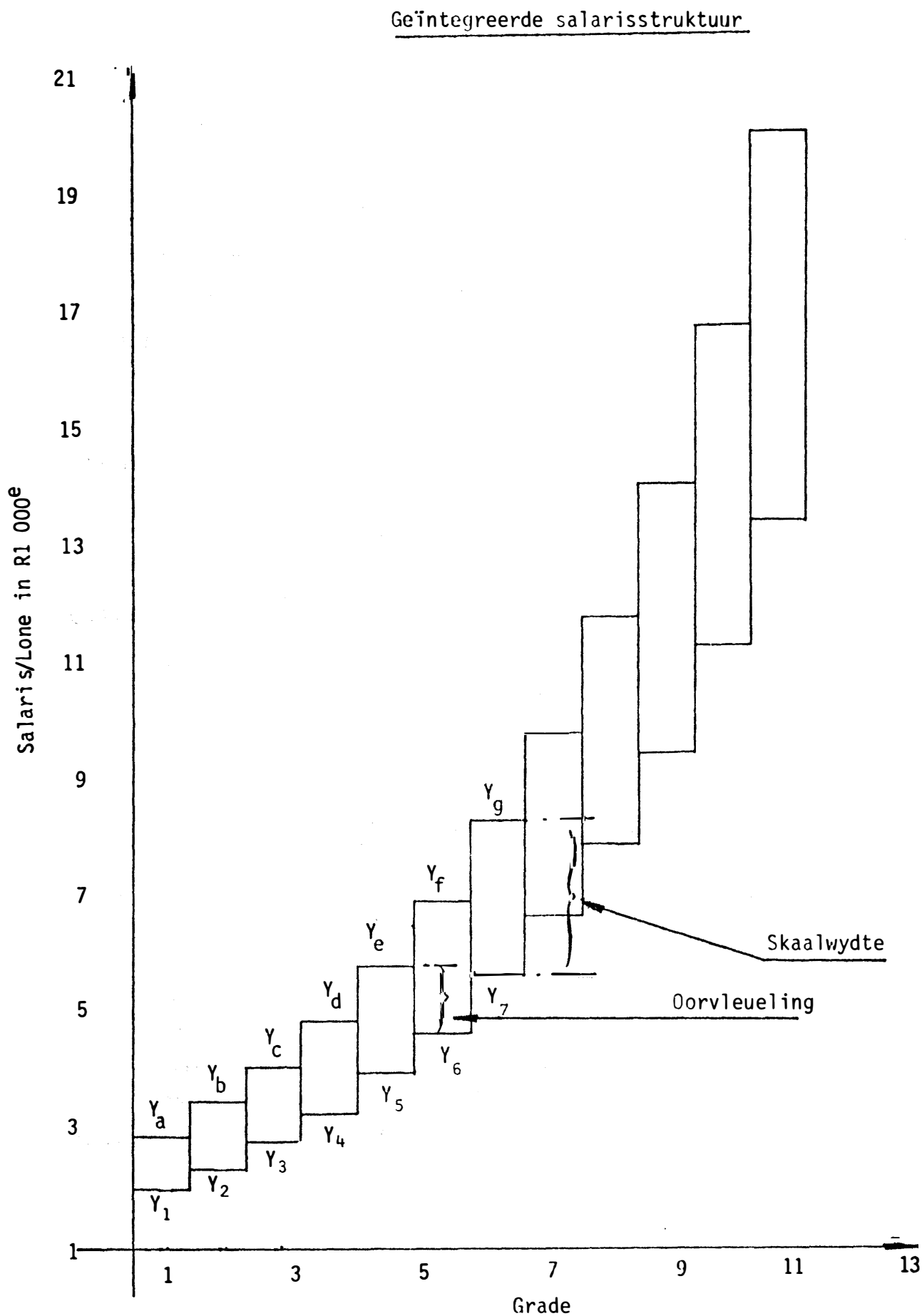


Fig. 2: Geïntegreerde formele gegradeerde salarisstruktuur

Aandag moet egter geskenk word aan die volgende oorwegings voordat dié tipe vergoedingstruktuur ontwerp word:

- (i) Moet alle poste in die organisasie deur 'n enkele, geïntegreerde salarisstruktuur versoen kan word?
- (ii) Hoeveel salarisskale word daar beoog?
- (iii) Wat moet die wydte van elke skaal wees en moet skale progressief in wydte toeneem of dieselfde bly?
- (iv) Watter verband moet daar tussen die minimum salarisse van aangrensende skale wees?
- (v) Moet salarisskale oorvleuel of nie?
- (vi) Moet die salarisstruktuurlyn kromlynig of reglynig wees?
- (vii) Wat moet die kenmerke van elke salarisskaal wees met betrekking tot vordering binne die skaal, plafonne, ens?

4.1 Tegniese besonderhede van 'n formele gegradeerde salaristruktuur

Volgens Armstrong (1974, p.128) dien die volgende tegniese besonderhede as raamwerk vir die ontwerp van bogenoemde salarisstruktuur:

(a) Skaalwydte

Daar is nie eenstemmigheid by outeurs oor die omvang van skaalwydtes op lae en hoë posvlakke in organisasies nie. Dit word algemeen aanvaar dat poste op die laagste vlak, baie min kundigheid of spesiale vermoëns vereis. Daarom is die salarisskaal op hierdie vlak smal. Werknemers wat in hoëvlak en bestuursposte funksioneer, beskik as 'n reël oor 'n wye verskeidenheid kundighede, vermoëns, tegnieke en vaardighede. Ten einde die regte man vir 'n senior bestuurspos te werf en te behou, moet die skaalwydte veel wyer wees om te kan aanpas by mededingende salarisse.

Volgens Bowey (1975, p.154), Belcher (1974, p.282), Rock (1972, p.4-21) en Armstrong (1974, p.132) word die volgende verhoudings aanbeveel:

- Die maksimum salaris wat vir poste in die laagste posgraad betaal moet word, kan soveel as 115% tot 125% wees van die minimum salaris wat vir dieselfde graad betaal word. Bepaalde situasies waar daar byvoorbeeld 'n vernouing van die salarisskaal beoog word, kan meebring dat hierdie persentasies tot soveel as 183% op die laevlak mag beloop.
- Die maksimum salaris wat vir die hoogste posgraad betaal mag word, kan tot 160% van die minimum salaris vir dieselfde graad wees.
- Oorvleueling van skale. Dit is moontlik dat aangrensende salarisskale in 'n mindere of meerdere mate met mekaar kan oorvleuel. In so 'n geval sal die hoogsbesoldigde werknemer in die laer graad meer kan verdien as die laagste-besoldigde persoon in die hoër graad. Belcher (1975, p.284) wys daarop dat oorvleueling teoreties die oorsaak van ontevredenheid by werknemers kan meebring. In die praktyk is dit nie noodwendig so nie en kan dit selfs voordele inhou, veral waar onervare, jong werknemers nuut aangestel word in 'n hoër graad en dit nie wenslik is dat hul salarisse (moontlik as gevolg van beter kwalifikasies) hoër moet wees as die van werknemers in 'n aangrensende laer graad, wie se ervaring 'n belangrike rol speel nie.
- Verwantskap tussen aangrensende salarisskale. 'n Salarisstruktuur moet voorsiening maak vir loonverskille tussen aangrensende salarisskale ten einde voorsiening te maak vir onder andere bevorderings. Dit word aanvaar dat die minimum salaris wat vir 'n bepaalde salarisskaal betaal word, minder behoort te wees as die minimum salaris wat vir die aangrensende salarisskaal betaal sal word. Daar is egter nie vasgestelde

persentasieverskille wat as 'n standaardnorm gebruik kan word nie. Volgens Armstrong, p.135, kan die verskil in minimum tariewe tussen aangrensende salarisskale wissel van tussen 15% en 25% (Fig. 3).

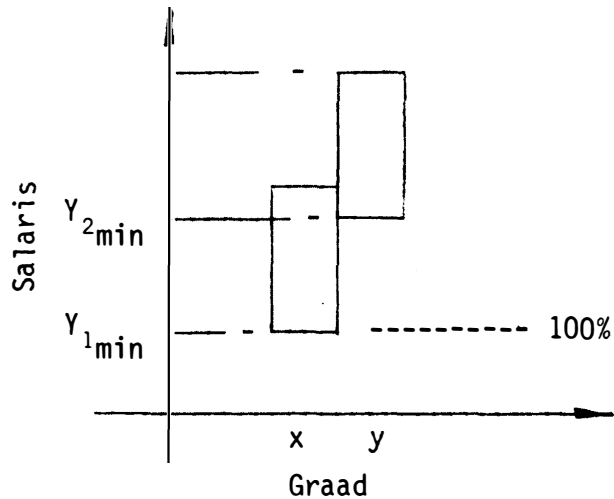


Fig. 3: Verwantskap tussen aangrensende skale

% tariefverskil tussen aangrensende minimum salarisse

$$= \frac{Y_{2\min} - Y_{1\min}}{Y_{1\min}} \times 100\%$$

waar $Y_{2\min}$ = minimum salaris wat vir die salarisskaal van graad (y) betaal word, en

$Y_{1\min}$ = minimum salaris wat vir poste in graad (x) betaal word.

(b) Differensiasie van salarisse binne salarisskale

Vanweë die beskikbaarheid van 'n beperkte aantal bevorderingsposte, invloed van inflasie op salarisse en die behoefte van werknemers om 'n hoër lewenstandaard na te streef, is dit wenslik dat die skaalwydte van salarisse binne bepaalde posgrade, geleentheid moet bied vir loopbaan- en salarisvordering. Die vereistes waaraan voldoen moet word voordat vordering kan geskied moet egter duidelik gestel en nagekom word anders kan werkerontevredenheid ontstaan. Volgens Rock, p.4-30, kan differensiasie binne 'n salarisskaal soos volg toegelig word:

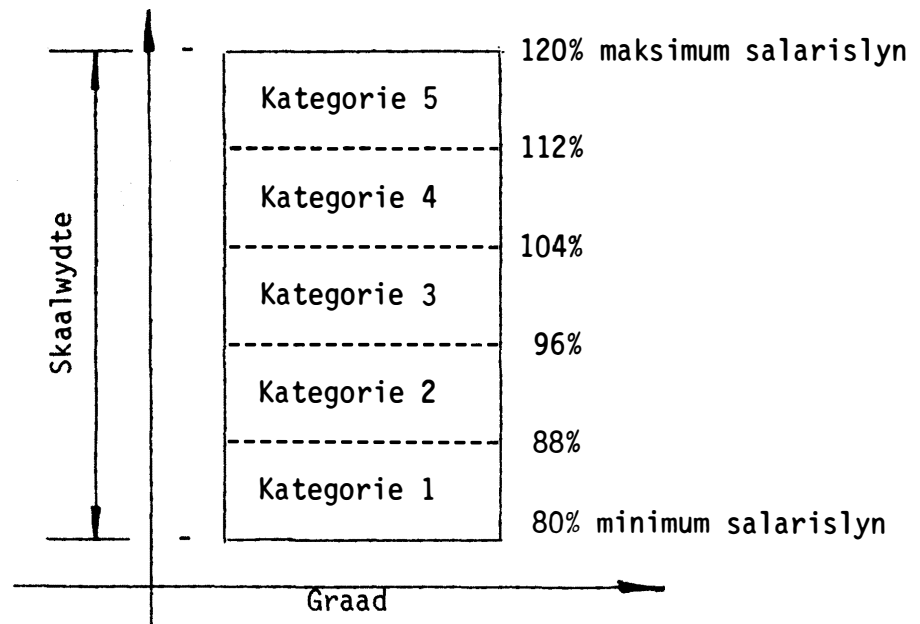


Fig. 4 : Differensiasie binne salarisskale

Die sleutel tot Fig. 4, p.27, is die volgende:

Kategorie	Teikengroep en kenmerke
1	Onervare, nuutaangestelde werknemers wie se prestasies swakker is as die aanvaarde, neergelegde vereistes. Hierdie vlak is soms ook bekend as die leerfase.
2	Werknemer wie se prestasies redelik is maar nogtans verdere ontwikkeling vereis om beter te kan presteer.
3	Prestasies is bevredigend, aanvaarbaar en voldoende in terme van die organisasie se vereistes. Posbkleërs word aanvaar as ervare werknemers.
4	Posbkleërs se prestasies is konstant, bo-gemiddeld en resultate oortref die vereistes wat neergelê is.
5	Prestasies is voortreflik of uitmuntend. (Slegs buitengewone presteerders resorteer onder hierdie kategorie.)

Fig. 5 : Sleutel tot differensiasie

Armstrong (1974, p.137) maak egter slegs van drie hoofindelings gebruik, naamlik: 'n leersone, gekwalifiseerde-sone en 'n premiesone. Skematies word dit soos volg uitgebeeld:

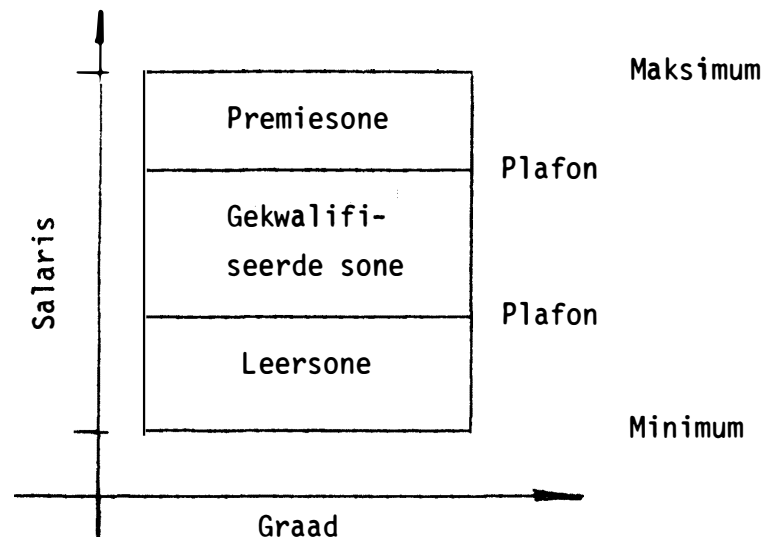


Fig. 6 : Salarisdifferensiasie : Variasie op op vorige tema

4.2 Salarisverdiensie grafieklyne

'n Salarisverdiensie grafieklyn toon die verwantskap tussen 'n werknemer se salaris en die kompleksiteitsvlak van sy pos. Hierdie grafieklyne hoef nie noodwendig 'n bepaalde vorm aan te neem nie. Dit kan reglynig of nie-reglynig wees. Die vorm van die lyne sal deur die beleid van die organisasie bepaal word. Voorbeelde van verskillende tipes grafieklyne wat in die praktyk aangetref kan word, word in Fig. 7 (p.26) aangetoon.

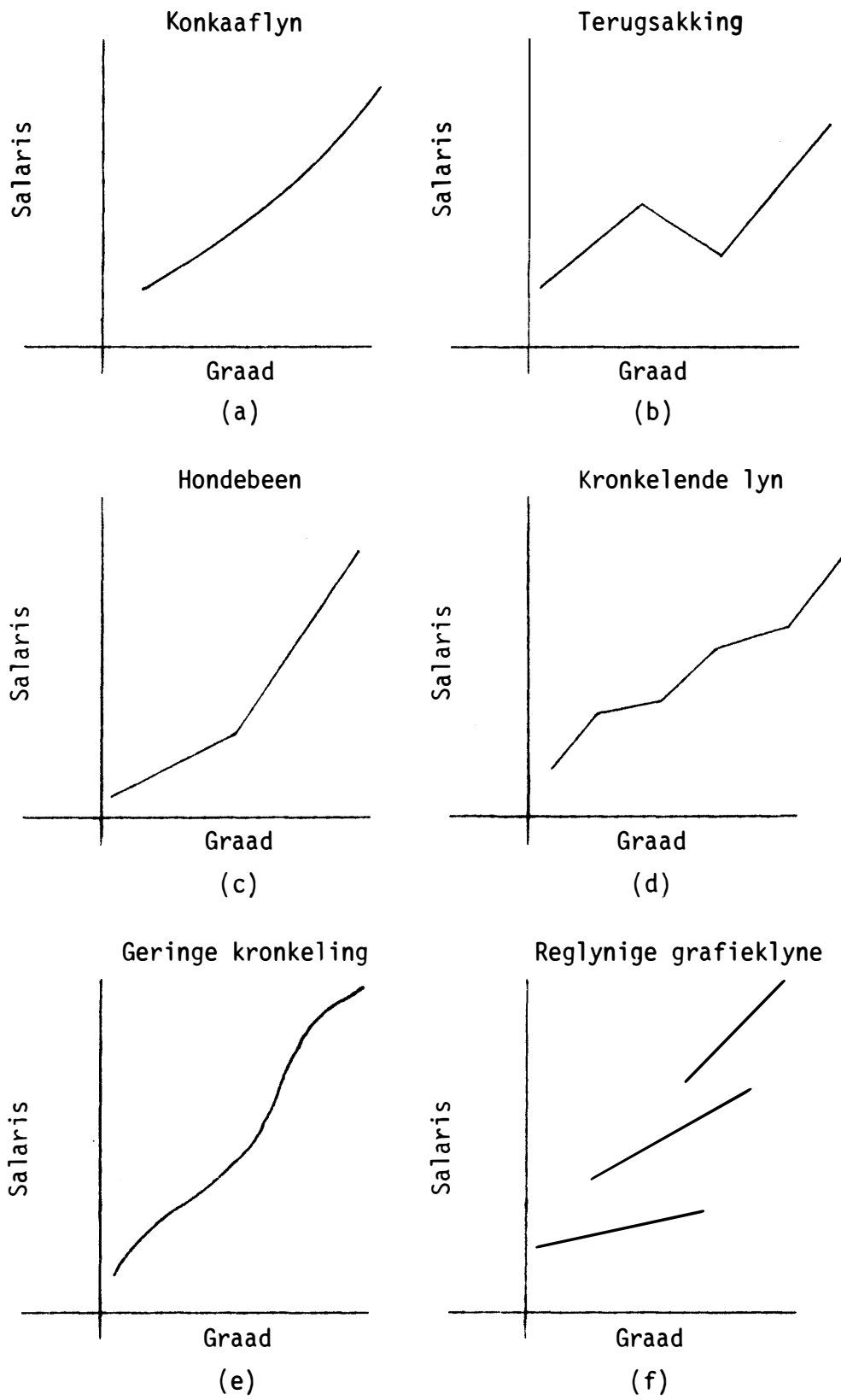


Fig. 7 : Tipes salarisgrafieklyne

4.3 Gradient of helling van die verdienste grafieklyn

Dit is gebruiklik om die verwantskap tussen salarisse wat verdien word en die kompleksiteitsvlak van posgrade, met behulp van 'n grafieklyn voor te stel. Hierdie verwantskap word aangedui deur 'n verhouding wat bekend is as die gradient of helling van die grafieklyn.

"Die helling van 'n grafieklyn dui die tempo aan waarvolgens 'n toename in salaris tussen grade plaasvind."

Die gradient van bogenoemde grafieklyn kan wiskundig bereken word en wel soos volg:

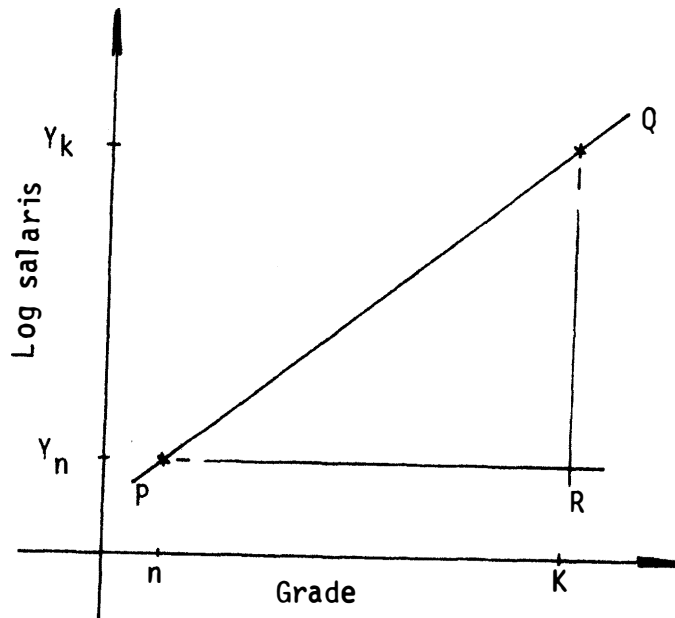


Fig. 8 : Gradient van die salarislyn

Laat Y_n = minimum salaris wat betaal word vir die n-de graad, waar $n < k$;

Y_k = minimum salaris wat vir die k-de graad betaal word;

k = die nommer van die graad wat vir berekening gebruik word, en

r = die gradient van die grafieklyn. Dan sal

$$\therefore r = \frac{(Y_k)^{\frac{1}{k-n}}}{(Y_n)^{\frac{1}{k-n}}} \longrightarrow \dots\dots\dots (1)$$

Voorbeeld

Veronderstel dat:

Y_k = R18 000 p.j.

Y_n = R 2 000 p.j.

k = 12 de graad

n = 1 e graad

r = ?

$$\begin{aligned} r &= \frac{(Y_k)^{\frac{1}{k-n}}}{(Y_n)^{\frac{1}{k-n}}} \\ &= \frac{(18\,000)^{\frac{1}{12-1}}}{(2\,000)^{\frac{1}{12-1}}} \\ &= (9)^{1/11} \end{aligned}$$

$$\therefore r = 1,22109462 \longrightarrow$$

Die syfer (r) dui aan dat daar in hierdie geval 'n konstante salarisverskil (toename) van 22% tussen die minimum salarisse van aangrensende salarisskale is.

Bogenoemde formule gaan van die standpunt uit dat Y_k en Y_n eksakte syfers is.

Uit formule (1), p.28, kan daar afgelei word dat

$$Y_k = Y_n \cdot r^{k-n} \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{en } Y_n = \frac{Y_k}{r^{k-n}} \quad \dots\dots\dots (3)$$

Toepassing

Bepaal die minimum salaris waarteen 'n werknemer aangestel kan word in graad 6. Gebruik bovermelde (r), Y_n , Y_k , k en n -waardes.

$$Y_k = R18\ 000$$

$$r = 1,22109462$$

$$Y_n = R2\ 000$$

$$Y_6 = \frac{18\ 000}{1,22109462^{(12-6)}}$$

$$= \frac{18\ 000}{1,22109462^6}$$

$$= R5\ 429,70 \quad \longrightarrow$$

Dieselfde formule kan toegepas word om 'n grafieklyn te bepaal wat die maksimum salaris van elke aangrensende skaal kan verbind, gegee dat daar van dieselfde uitgangspunt uitgegaan word.

Uiteenlopende menings word deur verskillende skrywers gestel oor die omvang van die grafieklyne se hellings (of gradiente) wat in die ontwerp van 'n salarisstruktuur gebruik moet word.

Backer (1977) beveel aan dat die helling van salarislyne behoort te wissel tussen 1,25 en 1,65. Paterson (1972) meen dat r-waardes tussen 1,25 en 1,50 heeltemal aanvaarbaar is. Hierdie waardes moet egter as riglyne beskou word en beplanning van hellings buite hierdie grense is heeltemal moontlik ten einde te voldoen aan die eise van spesifieke omstandighede.

Die keuse van grafieklyne se vorms is arbitrêr. Daar is geen reël wat hier 'n keuse voorskryf nie. Dieselfde geld vir die helling van die lyne. Elke organisasie se uniekheid en spesifieke omstandighede sal bepaal watter vorm die salarislyn moet aanneem.

4.4 Strukturering van salarisskale

Dit is dikwels nodig, om na voltooiing van 'n waarderingprojek, die salarisstruktuur van poste op die laagste vlakke, byvoorbeeld grade 1-5, aan te pas alvorens verdere aanpassings met die salaristrukture op hoërvlakposte gedoen kan word. Ondergenoemde voorbeeld sal gebruik word om hierdie stelling toe te lig.

Voorbeeld

Die gegewens in Tabel 1 verteenwoordig die gemiddelde salarisse wat aan werknemers in grade 1-5 in 'n sekere organisasie betaal word.

Tabel 1

Graad	Gemiddelde daaglikse salaris
1	105 sent
2	105 sent
3	180 sent
4	210 sent
5	210 sent

Indien 'n grafiek van hierdie waardes gekarteer word, blyk dit dat die struktuur duidelike leemtes het. Om orde te skep kan daar gebruik gemaak word van 'n logaritmieregressielyn, wat bogenoemde gegewens benut om 'n meer geordende struktuur voor te stel. Ten einde 'n meer gestruktureerde grafieklyn te ontwikkel, kan die volgende formule gebruik word:

$$Y = ar^{X-1}, \text{ waar}$$

X numeriese waardes van die grade voorstel;

en Y = vergoeding wat ooreenkom met 'n bepaalde X-waarde

en (a) en (r) konstantes is, waar

$$\log_e r = \frac{N \sum \{(X-1) \log_e Y_1\} - \sum (X-1) \sum \log_e Y_1}{N \sum (X-1)^2 - \{\sum (X-1)\}^2}$$

$$\text{en } \log_e a = \frac{\sum \log_e Y_1 - \log_e r \sum (X-1)}{N}$$

N = aantal grade.

(Die formule $Y = ar^{X-1}$ is die vergelyking wat gebruik word om 'n logaritmieregressielyn te ontwerp.)

Toepassing

Die gegewens in Tabel 1, p.35, word gebruik om die koördinate vir die nuwe regressielyn te bepaal.

Tabel 2

X	X-1	(X-1) ²	Y ₁	log _e Y ₁	(X-1)log _e Y ₁
1	0	0	105	4,653	0
2	1	1	105	4,653	4,653
3	2	4	180	5,192	10,384
4	3	9	210	5,347	16,041
5	4	16	210	5,347	21,388
N = 5	Σ 10	30	810	25,192	52,466

$$\log_e r = \frac{N \sum \{(X-1) \log_e Y_1\} - \sum (X-1) \sum \log_e Y_1}{N \sum (X-1)^2 - \{\sum (X-1)\}^2}$$

$$= \frac{(5 \times 52,466) - (10 \times 25,192)}{5 \times 30 - 10^2}$$

$$= \frac{262,33 - 251,92}{150 - 100}$$

$$= 0,2082$$

$$\therefore r = \text{anti-log } 0,2082$$

$$= 1,231459437 \quad \longrightarrow$$

$$\log_e a = \frac{\sum \log_e Y_1 - \log_e r \sum (X-1)}{N}$$

$$= \frac{25,192 - (0,2082 \times 10)}{5}$$

$$= 4,622$$

$$\therefore a = \text{anti-log } 4,622$$

$$= 101,697 \quad \longrightarrow$$

$$\begin{aligned} \text{Maar } Y &= ar^{X-1} \\ \text{As } X=1 \therefore Y_1 &= 101,697 \times 1,2315^{1-1} \\ &= 101,697 \quad \longrightarrow \\ \text{As } X=2 \therefore Y_2 &= 101,697 \times 1,2315^{2-1} \\ &= 125,24 \quad \longrightarrow \\ \text{As } X=3 \therefore Y_3 &= 101,697 \times 1,2315^2 \\ &= 154,24 \quad \longrightarrow \\ \text{As } X=4 \therefore Y_4 &= 101,697 \times 1,2315^3 \\ &= 189,94 \\ \text{As } X=5 \therefore Y_5 &= 101,697 \times 1,2315^4 \\ &= 232,91 \quad \longrightarrow \end{aligned}$$

Die grafieklyn wat met behulp van hierdie gegewens gekarteer kan word toon 'n meer realistiese en regverdigte bedeling vir die verskillende grade se salaristarief (sien Fig. 9, p.34). Die kurwe skep egter twee probleme met betrekking tot grade 2 en 5, want die tariewe van graad 2 en 5 sal aangepas moet word om inlyn te kom met die progressie van die kurwe.

Waar aanpassings gedoen moet word, kan dit in fases geskied aangesien 'n onmiddellike regstelling, groot onkoste mag meebring vir 'n organisasie.

4.5 Samevatting

Die ontwerp van 'n salarisstruktuur is 'n tegniese proses en dit is moontlik om met bogenoemde insette die herstrukturering of herontwerp van 'n bestaande salarisstruktuur te doen. Die klassifikasie van poste met behulp van 'n behoorlik toegepaste waarderingstelsel bly steeds 'n voorvereiste vir die ontwikkeling of aanpassing van 'n reeds bestaande salarisskaal of skale.

Grafiek 1 : Oorspronklike salaristarief

Grafiek 2 : Gewysigde salaristarief

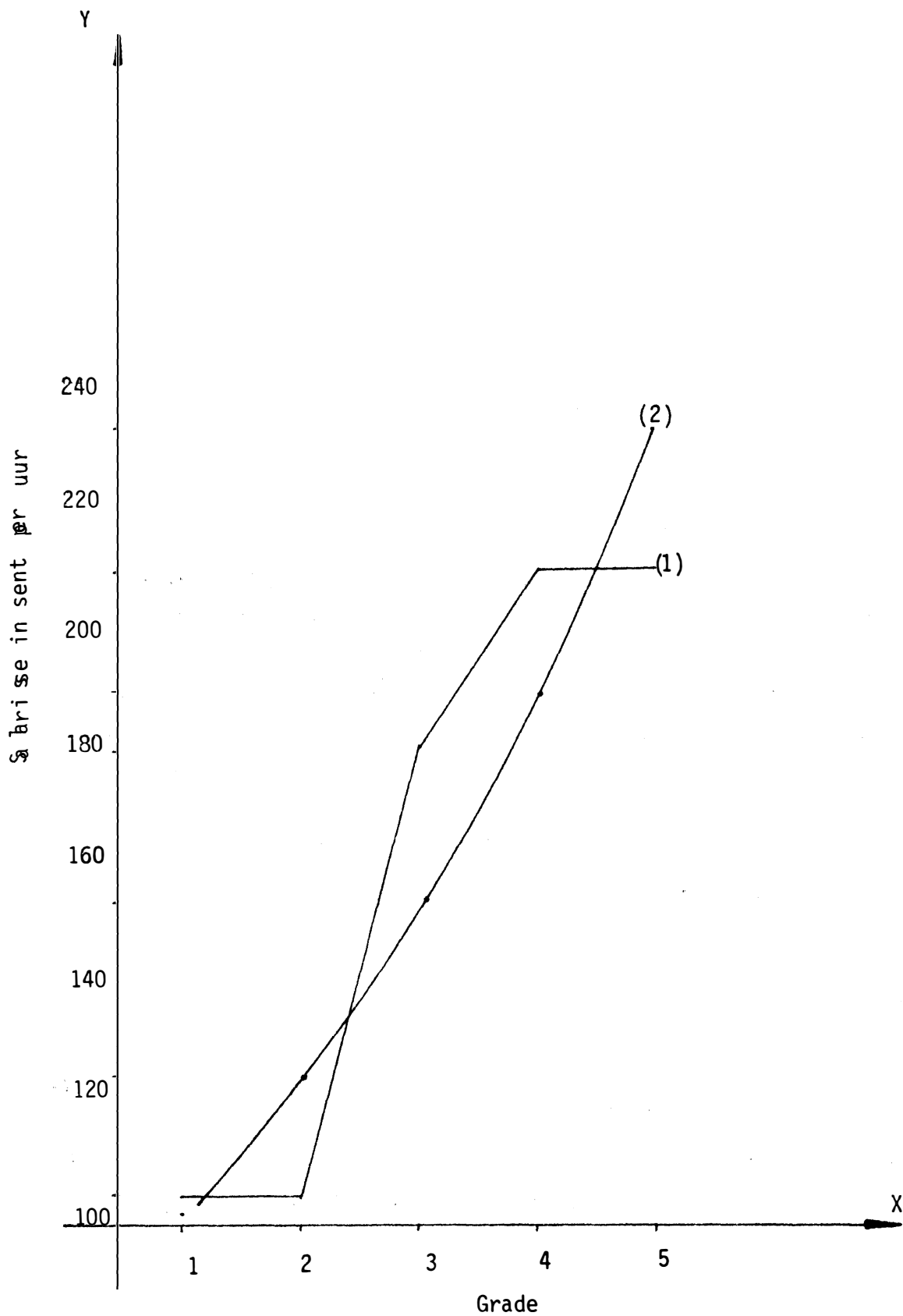


Fig. 9: Herstruktuering van salaristariewe

H O O F S T U K 5

ADMINISTRERING VAN DIE SISTEEM

5.0 INLEIDING

Die voorafgaande bespreking het gegaan oor die tegniese aspekte van die ontwikkeling van 'n salarisstruktuur. 'n Salarisstruktuur is egter onderhewig aan veranderinge en daarom is dit nodig om te let op die wyse waarop die instandhouding van 'n salarisstruktuur gedoen moet word.

5.1 Beheer oor die sisteem

Beheer is 'n essensiële element van salarisadministrasie en aandag moet aan die volgende aspekte gegee word:

- 5.1.1 Vasstelling van maksimum en minimum salarisvlakke vir elke salarisskaal. Hierdie aspek is noodsaaklik ten einde te verseker dat alle werknemers wat in 'n spesifieke graad geklassifiseer is, vergoed sal word in ooreenstemming met die skaal vir die betrokke graad.
- 5.1.2 Duidelike vorderingsriglyne moet bepaal word vir elke salarisskaal, gegrond op spesifieke kriteria. Werknemers moet ingelig word oor die vereistes wat aan werknemers gestel word met betrekking tot vorderingsmoontlikhede, al dan nie.
- 5.1.3 Regstelling van anomalië. Dit kan gebeur dat anomalië uitgewys word na die instelling van 'n posevalueringsoefening. Die anomalië kan onder andere verband hou met oor- of onderbetaling van werknemers in sekere posgrade. So 'n toestand moet dan reggestel word.

Spesifieke begrippe, wat verwys na persone in poste waarvoor regstellings nodig is, staan bekend as:

"red circle; ringed; Flagged or personal rates; over-rates and personal out-of-line differentials." (Belcher, 1974)

Enige van die volgende benaderings kan egter gebruik word om anomalië waarby oorbetaling betrokke is, reg te stel, byvoorbeeld:

- (a) Die tarief kan bevries word totdat algemene verhogings die salarisstruktuur ophef tot by die tarief van die anomalië of
- (b) die tarief van die anomalië kan bevries word vir ten minste ses maande terwyl die posbeker ontwikkel word. Na verloop van die ses-maande periode en mits die posbeker in staat is om die nuwe, hoër vereistes te kan handhaaf, word die pos hergeklassifiseer om die pos in lyn te bring met die besondere graad waarin die pos behoort te val;
- (c) 'n kleiner persentasie salarisverhoging word tydens aanpassings gedoen sodat die pos se salaris uiteindelik in lyn kom met die salaris van ander posbekerë wat ook in die graad ingedeel is;
- (d) elimineer die tariefverskil na verloop van 'n bepaalde periode wat deur bestuur neergelê word, m.a.w. die organisasie moet die verlies aanvaar tot tyd en wyl die anomalië uitgeskakel is;
- (e) pas posverryking toe, indien dit moontlik is. Posverryking is egter nie altyd moontlik nie omdat dit nie vanselfsprekend kan wees dat posbekerë opleibaar is nie.

Alle vorms van anomalië moet baie versigtig hanteer word omdat die uitskakeling daarvan kan lei tot wrywing tussen werknemer en werkgewer, en in sommige situasies kan dit arbeidsonrus beteken.

- 5.1.4 Individuele salarishersienings. Hersienings van salarisse kan periodiek gedoen word na gelang van die organisasie se behoeftes. Die verband tussen salarisse wat betaal moet word en die teikensalaris wat daar gestel is vir elke salarisskaal, moet egter in ooreenstemming gehou word.

Die teikensalaris (of gemiddelde salaris van die graad) word gegrond op bepaalde marktariewe wat heers, en daarom kan daar gebruik gemaak word van 'n vergelykende-ratio (comparatio) om te bepaal tot watter mate gemiddelde salarisse in 'n spesifieke graad afwyk van die teikensalaris van dieselfde graad. Hierdie vergelykende-ratio word soos volg bepaal:

$$\text{Vergelykende-ratio} = \frac{\text{Gemiddelde salaris van 'n posgroep in 'n salarisskaal (A)}}{\text{Gemiddelde salaris van die salarisskaal (B)}} \times 100$$

'n Vergelykende-ratio van 100 dui aan dat die verhouding van (A) tot (B), 1:1 is, d.w.s. die gemiddelde salaris van die posgroep se skaal is gelyk aan die gemiddelde salaris van die salarisskaal

Vanuit 'n statistiese oogpunt word aanbeveel dat 'n opsomming gemaak word van salarisse, soos voorgestel in Fig. 10.

1978		1979			
Graad (byvoorbeeld) 4	Vergelykende ratio- analise	Salaris- omvang	Min.	Gemid.	Maks.
		Voorhersiene omvang	2100	2400	2700
		Na-hersiene omvang	2400	2800	3200
Voorhersiene gemid. sal.	Vergelyk- kende ratio	Verhoging	Na-hersiene salaris	Vergelyk- kende ratio	
2400	100	456	2856	102	
2640	110	328	2968	106	
2700	112,5	352	3052	109	
2808	117	328	3136	112	

Fig. 10 : Vergoedingsprogram

Fig. 10 toon aan dat die organisasie se vergoedingsprogram kompetender is met die marksituasie aangesien daar in geen enkele geval minder betaal word as die marktarief nie.

5.1.5 Invloed van inflasie. Wanneer die inflasiekoers styg en die koopkrag van die salarisstruktuur as gevolg daarvan afneem, sal die vlak van salarisse ook hersien moet word. Verhogings in salarisse bring veranderinge aan die salarisstruktuur mee. Salarisbeleidsbepalinge wat aandag verdien is dan onder andere:

- (a) Tot watter mate neem die bestedingsvermoë van die werknemer jaarliks af?
- (b) Watter persentasieverhoging moet aan 'n werknemer toegeken word om sy bestedingsvermoë op 'n bepaalde datum op 'n sekere vlak te handhaaf?

Ten einde hierdie probleem van inflasie met 'n probleem toe te lig, sal die volgende aannames gemaak word.

Veronderstel dat:

- i. die inflasiekoers vir jaar X 12% is;
- ii. die posbektel 'n getroude man is met twee kinders;
- iii. twee-derdes van sy inkomste na belasting onderhewig is aan inflasie-erosie;
- iv. verhoogde belasting deur die posbektel self gedra moet word;
- v. posbektel se basiese salaris R500,00 p.m. is.

Voorbeeld

Basiese salaris	=	R500,00 p.m. op 76-01-01
LBA	=	R34,63 (volgens 1977 belastingtabelle)
Inkomste na aftrekking van belasting	=	(500 - 34,63)
	=	R465,37 —————▶
Bedrag onderhewig aan inflasie-erosie	=	$465,37 \times \frac{2}{3}$
	=	R310,24 —————▶
Inflasiekoers op 1 Jan. 1977 is 12%		
.'. Waarde van salaris na inflasiedepresiasie	=	0,88 x 310,24
	=	R273,01 —————▶
Dus, verlies aan reële bestedingsvermoë	=	310,24 - 273,01
	=	R37,23 —————▶

Handhawing van die posbekteër se salaris op 'n vergelykbare vlak met inagnam van inflasie-erosie, vereis dan die volgende aanpassing:

$$\begin{aligned} \text{Inkomste na aftrekking van belasting moet} \\ &= 465,37 + 37,23 \\ &= R502,60 \end{aligned}$$

Om hierdie salaris te ontvang, sal die basiese salaris, in ooreenstemming met die LBA-tabelle, verhoog moet word tot R545,00. Dus, die situasie ontplooi soos volg:

Vir 'n inkomste van R545,00 is die LBA (volgens die tabelle)

$$\begin{aligned} &R41,42 \\ \text{Inkomste na aftrekking van belasting} \\ &= (545 - 41,42) \\ &= R503,58 \end{aligned}$$

% verhoging wat toegestaan behoort te word om die inflasie-erosie uit te kanselleer

$$\begin{aligned} &= \frac{(545-500)}{500} \times 100\% \\ &= 9\% \end{aligned}$$

5.2 Opsommend

Die riglyne wat in hierdie verslag saamgevat is, is universele riglyne ter bepaling van salarisstrukture. Die doel van hierdie publikasie is om salarisbepalers te help om 'n doeltreffende, werkbare instrument te ontwikkel wat tot beide werkgewer en werknemer se voordeel kan strek. Vanweë daarvan, bied dit die geleentheid om 'n organisasie-spesifieke struktuur te ontwikkel.

BIBLIOGRAFIE

- Armstrong, M. 1974 : Principles and practice of salary administration.
- Backer, W. 1977 : The Paterson plan and the NIPR's Fixed Grade Method of Job Evaluation. (IPM's 21st Quo Vadis Convention.)
- Belcher, D.W. 1974 : Compensation Administration. (Prentice-Hall.)
- Bowey, A.M. 1975 : Handbook of salary and wage systems.
- British Pay Board. 1974 : Pay report number 2 on relativities. (HMSO, Cmnd 5535.)
- Flanders, A. 1965 : Industrial relations. What is wrong with the system? (Faber & Faber, London.)
- Grant, J.V. & Smith, G. 1971 : Personnel Administration and Industrial Relations.
- Hildebrand, G.H. 1963 : External influences and the determination of the internal wage structure.
- Huysamen, G.K. 1976 : Beskrywende statistiek vir die sosiale wetenskappe.
- Jaques, E. 1961 : Equitable payment (Heinneman Educational Books.)
- Jones, A. 1973 : The new inflation. (Penguin Books.)
- Langenhoven, H.P. 1977 : 'n Stelsel vir die vergoeding van Swart werkers. (Verslag P/42, Afd. Personeelnavorsing, UOVS.)
- Lewis, W.M. 1980 : The design of basic pay structures. (CSIR Special Report PERS 315, UDC 658,32.)
- Marshall, D.R. 1978 : Successful techniques for solving employee compensation problems. (John Wiley & Sons.)
- National Board for Prices and Incomes, 1969 : Report No 132 on salary structures, HMSO, Cmnd. 4187, p.14.)
- Paterson, T.T. 1972 : Job evaluation. (Vols. 1 & 2.)
- Speight, H. 1970 : Economics and Industrial Efficiency. (McMillan.)
- Spiegel, M.R. 1972 : Theory and problems of statistics. (Schaum's Outline Series, McGraw-Hill.)
- Van Rooyen, J. 1977 : Job evaluation manual: NIPR Q-method. (CSIR Manual K7,61.)

194-0000

RCN BIBLIOTEK	HSRC LIBRARY
------------------	-----------------

