

Til: IDAs medlemmer
Fra: Jura & Arbejdsvilkår

Notat

4. oktober 2017

Når din virksomhed bruger Mercer

Vi har i IDA i de senere år modtaget flere henvendelser fra medlemmer der fortæller, at deres arbejdsplads anvender Mercers lønsystem.

Nogle medlemmer har spørgsmål om, hvad systemet egentligt er, og hvad det indebærer.

På den baggrund har IDA i 2016 i lønstatistikken spurgt medlemmerne om deres virksomhed bruger Mercer og IDA har holdt et kort møde med 2 repræsentanter fra Mercer¹, hvor IDA fik en uddybende beskrivelse af Mercers model og en beskrivelse af bruger-virksomhedernes muligheder i forbindelse med anvendelsen af Mercer. Dette notat sammenfatter hovedpointerne.

I IDAs lønstatistik 2016 blev der spurgt til, om medlemmernes arbejdsplads bruger Mercer. I alt har 919 medlemmer, svarende til 4,6 % af de, der har besvaret lønstatistikken, svaret, at deres arbejdsplads bruger Mercer. Disse fordeler sig på mere end 100 arbejdspladser, særligt store virksomheder som fx:

- ALK-Abello A/S
- Arla Foods AmbA
- Chr. Hansen A/S
- Coloplast A/S
- Danfoss A/S
- Dong Energy Wind Power A/S
- Energinet.dk
- Fertin Pharma A/S
- GEA Process Engineering A/S
- GN STORE NORD A/S
- Grundfos A/S
- H. Lundbeck A/S
- Haldor Topsøe A/S
- KMD A/S
- LEGO System A/S
- LEO Pharma A/S
- LM Wind Power A/S
- National Oilwell Varco Denmark I/S
- Nilfisk A/S
- NNE Pharmaplan A/S
- NNIT A/S
- Novo Nordisk A/S

¹ Mercer Danmarks direktør Maria Hjort og konsulent Claus Henriksen, der har ansvar for Mercers IPE.

- Novozymes A/S
- Radiometer Medical ApS
- Rockwool International A/S
- Siemens A/S
- Statoil Refining Denmark A/S
- TDC A/S
- Telenor A/S
- Terma A/S
- Velux A/S
- Vestas Wind Systems A/S

Hvad er Mercer?

Når Mercer skal præsentere sig selv, skriver de, at de tilbyder en række forskellige services til virksomheder bl.a. i relation til **”aflønning og godtgørelse af medarbejderne”**. De skriver bl.a. at:

”Løn er naturligvis en vigtig del af fastholdelse af medarbejdere, men der skal oftest også mere til. Mercer har mere end 70 års erfaring i, hvad der driver medarbejdere, og i at omsætte denne viden til resultater. Vores benchmarking-database er verdens bedste, når det gælder evaluering og udvikling af konkurrencedygtige kompensations- og lønpakker.

Vi har erfaringen og de faktuelle tal, der skal til for at designe virksomhedens kompensationsstrategi og incitamentsprogrammer, administration af intern egenkapital, og skabe en produktiv og tilfreds medarbejderstab.

En effektiv aflønningsstrategi tager hensyn til medarbejderstabens mangfoldighed. Hvilken type compensation man er tilfreds med afhænger gerne af ens livssituation – der er stor forskel på prioriteterne hos nyuddannede og seniormedarbejdere, der er på vej på pension.

I en tid hvor individet er i centrum, bør virksomheder overveje mulighederne i sammensætningen af deres kompensationspakker nøje, som en del af deres tiltræknings- og fastholdelsesstrategi.

Hos Mercer kan vi hjælpe med at strukturere markedstilpassede kompensationsplaner ud fra karriereniveau, organisationens sammensætning, kultur og stillinger. Vores unikke database International Position Evaluation (IPE) anvendes i vurderingen af eksisterende og nye stillinger, der vil give virksomhederne (ledere og HR) et robust beslutningsværktøj.”²

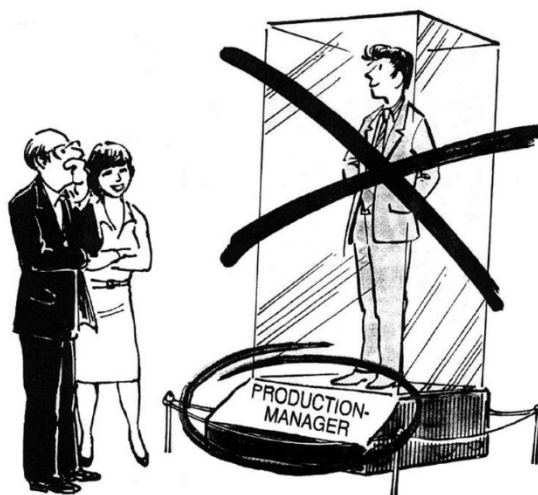
² <https://www.mercer.dk/vores-kompetencer/medarbejdere-karriere/afloenning-anerkendelse.html#>

Det Mercer leverer er således et ledelsesredskab – deres kunder er virksomhedens ledelse.

De overordnede linjer i hvad IPE er og hvordan det anvendes³

IPE (International Position Evaluation) anvendes i vurderingen af eksisterende og nye stillinger på den enkelte virksomhed. Det er en selvstændig pointe, at det er stillingen der vurderes, og ikke den person der pt. varetager den.

Hvad der er en "stilling" afgøres af virksomheden selv – og hver stilling vurderes typisk af en HR-medarbejder (der er blevet trænet i Mercers system) og en linjeleder fra virksomheden.



Focus on the job, not the person.

The best way is interviewing manager above.

Før selve processen med vurdering af stillingerne er der nogle trin i arbejdet, hvor virksomheden overordnet vurderes, bl.a. dens placering i værdikæden og dens størrelse. Disse dele

er særligt relevante i ft. ledelsesstillingerne, således at der kan sættes den korrekte score på stillingerne (der er forskel på at være CEO i en global virksomhed med milliard omsætning og i en mindre lokal virksomhed – lige som virksomhedens placering i værdikæden er med til at udpege hvor vigtig forskellige positioner er – fx er rollen tungere for chefen for R&D i en R&D-virksomhed end i en virksomhed der har sin kerneforretning længere nede ad værdikæden).

Vurderingen af hver stilling tager udgangspunkt i hvilke krav der stilles inden for 4 (evt. 5 – se nedenfor) områder:

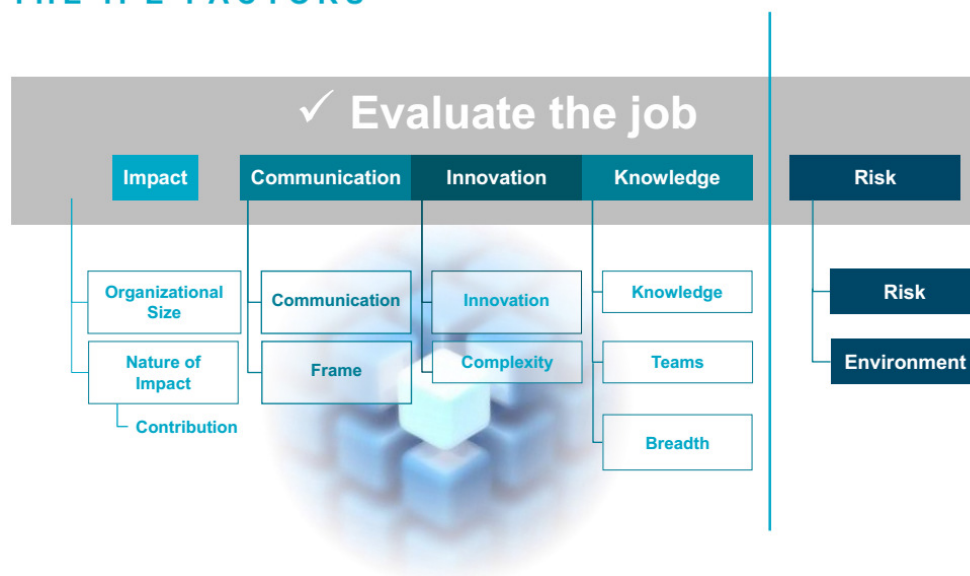
- Impact
- Communication
- Innovation

³ Baseret på samtalen med de to repræsentanter fra Mercer samt oplæg afholdt på DI's konference om lønsystemer og fleksibilitet 2016: <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/LUPRO/Produktivitet/Mercer.pdf>

- Knowlegde

(se også neden for hvor de 4/5 dimensioner er udfoldet lidt)

THE IPE FACTORS



Vurderingen af et job - "a position" - ender med at denne får et antal point og kan indplaceres i en "IPE position class".

En stilling (fx produktionschef) i en virksomhed giver ikke nødvendigvis samme IPE-vurdering i en anden virksomhed (fordi der kan være forskellige karakteristik ved stillingerne/virksomheden jf. ovenfor), men et IPE niveau angiver, på tværs af virksomheder, et udtryk for stillingens "værdi".

Mercer præsenterer fx et eksempel med to produktionsdirektører, hhv. fra en dansk baseret "fast mover" virksomhed med 125 ansatte, og en fra en global handelsvirksomhed med 4.500 ansatte fordelt på seks enheder i fire lande – her får den ene stilling en placering i "position class" 58 mens den anden placeres i "position class" 63.

Ud fra Mercers statistik om løn⁴ (og andre goder) kan virksomhederne se hvordan lønniveauet er for personer i samme "position class".

Uanset om den enkelte position er en direktør, en ingeniør eller en læge – så er det samme lønniveau for hver IPE position class, når der i den generelle del af statistikken ses på disse.

⁴ Videre i teksten bruges løn som synonym for den samlede pakke af løn, goder mv.

Typisk angives der et løn-bånd (interval) for lønnen for en specifik position class.

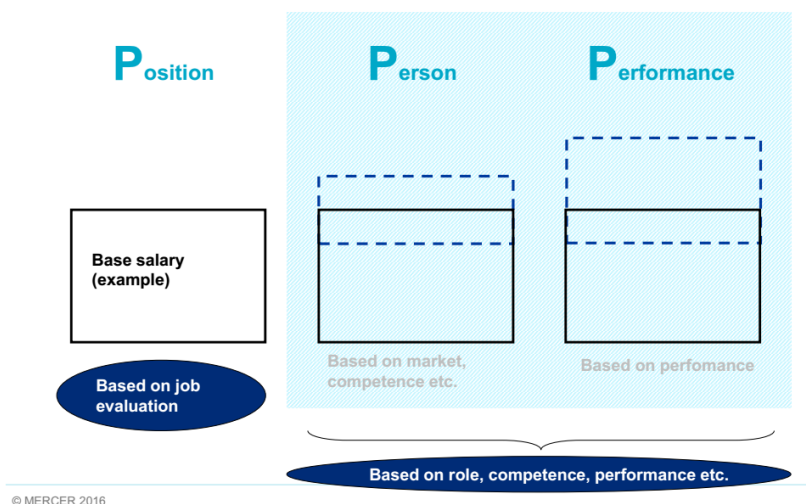
I praksis snævres der ofte ind når der skal ses på løn, så der ses på "stillings-grupper/familier" inden for en position class. Det kunne fx være "position class 60, production managers". Her vil det lokale udbud og efterspørgsel efter bestemte typer af arbejdskraft så påvirke lønniveauet for den givne stilling, således at der for stillinger i samme IPE position class i forskellige familier eller brancher kan være forskellige lønniveauer.

Mercer i Danmark baserer deres statistik om løn mv. på data fra ca. 250 virksomheder med ca. 60.000 observationer.

De lønoplysninger der bruges som udgangspunkt for de danske virksomheders (eller virksomheder i Danmark) er indhentet i Danmark.

Når den konkrete løn til medarbejderen skal fastlægges lægger Mercer videre op til, at det er vigtigt at have for øje, at vurderer personens kompetence og performance (se neden for).

Position evaluation – not people evaluation



© MERCER 2016

Virksomhedernes handlerum

Mercer diskuterer typisk governance i fm. implementering af IPE med kunderne, men det er kunders individuelle beslutning hvordan de vil bruge redskabet, herunder hvem (fx SU eller andre medarbejderrepræsentanter) der inddrages i arbejdet og hvor meget information ledelsen vil dele med de ansatte om fx hvilken position class de enkelte stillinger er i, og hvilket lønbånd der er knyttet til disse.

Der er nogen variation mellem virksomhederne hvad angår hvilke informationer de giver medarbejderne, men typisk oplyser virksomhederne ikke hvilken position class de enkelte stillinger er i, eller hvilket lønbånd der er knyttet til de enkelte position classes.

I praksis stiller Mercer således et set-up til rådighed for virksomhederne, men det er helt op til den enkelte virksomhed selv at bestemme hvilke dele de vil bruge, og hvordan de bruges.

Det er fx op til ledelsen at afgøre hvad der karakteriseres som en "stilling" og hvordan den indplaceres (hvilken position class den placeres i).

Når det er fastlagt hvilken position class en stilling har, kan den enkelte virksomhed selv bestemme hvilket lønniveau (lønbånd) de vil knytte an til denne – de får naturligvis inspiration fra Mercer, men de er ikke bundet til at ligge inden for bestemte bånd. De kan fx vælge at anvende brede eller mere snævre stillingsfamilier når de laver lønstatistik.

Videre er det heller ikke fastlagt fra Mercer hvor stort spænd der skal være knyttet til jobevalueringen – altså hvor meget den nærmeste leder kan lægge til eller trække fra den "base salary" der er for den givne position.