

## **Personalepolitiske foranstaltninger, især stillings- og personalebedømmelser, som led i den administrative rationalisering.**

*Af Torben Carlsson.<sup>1)</sup>*

Forholdet rationaliseringen contra mennesket er et problem, som optager mange mennesker for tiden og ikke uden grund. For det er jo ganske naturligt, at selve rationaliseringsideen, når den søges gennemført i praksis, kalder én bunke lidenskaber til live hos de mennesker, som berøres af de forskellige forholdsregler, der er nødvendige ved arbejdsforenklingen. Det er imidlertid et problem med dybe rødder, og et problem, hvis endelige løsning sikkert kun kan skabes ved et intimt samarbejde mellem de praktisk udøvende rationaliseringsfolk, psykologerne, sociologerne, ja, og måske endog politikerne.

Det er et så mangesidet og kompliceret spørgsmål, at en fuldstændig gennemgang af hele problemkomplekset er umulig at gennemføre i en artikel som denne, her skal blot forsøges opstillet en vis systematik af de forskellige foreteelser, som forekommer under fællesnævneren personalepolitik, ligesom en særlig omtale af de to begreber, som den amerikanske litteratur omtaler som »job evaluation« og »merit rating«, skal foretages.

Under henvisning til personalepolitikens forhold til arbejdsforenklingen, skal indledningsvis gøres opmærksom på, at når man så ofte taler om en vis modstand fra arbejderes og funktionærers side mod rationaliseringsbestrebelse, så er denne modstand for det første — i alle tilfælde efter min personlige opfattelse og erfaring — meget ofte stærkt overdrevet. Det er min overbevisning, at diskussionen om den såkaldte modstand, når man går rigtig til bunds i sagen, ofte viser sig kun at være et politisk-taktisk begreb, som visse kredse ser det som sin fordel at operere med. For det andet må det siges, at mod-

<sup>1)</sup> Prokurist, H. A. og H. D.

## **Personalepolitiske foranstaltninger, især stillings- og personalebedømmelser, som led i den administrative rationalisering.**

*Af Torben Carlsson.<sup>1)</sup>*

Forholdet rationaliseringen contra mennesket er et problem, som optager mange mennesker for tiden og ikke uden grund. For det er jo ganske naturligt, at selve rationaliseringsideen, når den søges gennemført i praksis, kalder én bunke lidenskaber til live hos de mennesker, som berøres af de forskellige forholdsregler, der er nødvendige ved arbejdsforenklingen. Det er imidlertid et problem med dybe rødder, og et problem, hvis endelige løsning sikkert kun kan skabes ved et intimt samarbejde mellem de praktisk udøvende rationaliseringsfolk, psykologerne, sociologerne, ja, og måske endog politikerne.

Det er et så mangesidet og kompliceret spørgsmål, at en fuldstændig gennemgang af hele problemkomplekset er umulig at gennemføre i en artikel som denne, her skal blot forsøges opstillet en vis systematik af de forskellige foreteelser, som forekommer under fællesnævneren personalepolitik, ligesom en særlig omtale af de to begreber, som den amerikanske litteratur omtaler som »job evaluation« og »merit rating«, skal foretages.

Under henvisning til personalepolitikens forhold til arbejdsforenklingen, skal indledningsvis gøres opmærksom på, at når man så ofte taler om en vis modstand fra arbejderes og funktionærers side mod rationaliseringsbestrebelse, så er denne modstand for det første — i alle tilfælde efter min personlige opfattelse og erfaring — meget ofte stærkt overdrevet. Det er min overbevisning, at diskussionen om den såkaldte modstand, når man går rigtig til bunds i sagen, ofte viser sig kun at være et politisk-taktisk begreb, som visse kredse ser det som sin fordel at operere med. For det andet må det siges, at mod-

<sup>1)</sup> Prokurist, H. A. og H. D.

standen, som selvfølgelig i visse tilfælde er en realitet, kan tilskrives to årsager, som det dog med lidt tålmodighed og god vilje utvivlsomt i almindelighed er let at eliminere. Dels skyldes den menneskets medfødte — eller i alle tilfælde indgroede — ubehag ved at skulle stille sig selv om fra een ting til en anden, og dels skyldes den manglende forståelse hos arbejderne og funktionærerne for rationaliseringsarbejdets egentlige idé og konsekvenser.

Et eksempel på en tilsvarende modstand mod ændringer i de bestående arbejdsvaner sås som bekendt, da *mekaniseringen* af erhvervslevet holdt sit indtog; da gav det sig endda så voldsomme udtryk, at arbejderne i mange tilfælde med vold tilintetgjorde de forskellige maskiner, — et forhold, der når talen drejer sig om rationalisering, optræder i form af såkaldt sabotage mod de foreslåede ændringer.

Med hensyn til det første punkt — den medfødte konservatisme mod alt nyt — viser erfaringen, at dette kun er et overgangsfænomen, hvis virkninger helt fortager sig efter relativt kort tids forløb, vel at mærke, hvis ledelsen under gennemførelsen af arbejdsforenklingen formår (eller forstår) at tage det fornødne hensyn til personalet.

Hvad angår det andet punkt, den manglende forståelse af arbejdsforenklingen, er det utvivlsomt en langt mere betydningsfuld og farlig faktor, fordi den, hvis den ikke behandles på den rigtige måde fra starten, kan medføre endog særdeles uheldige konsekvenser for rationaliseringsarbejdets praktiske resultater. Og dette er så meget desto værre, som det netop giver rationaliseringens skeptikere de våben i hænde, som kan forsinke den sunde, naturlige udvikling af hele forenklingssidéen.

Men også dette forhold vil efter min opfattelse i langt de fleste tilfælde uden større vanskelighed kunne afhjælpes, nemlig ved at den virksomhed, der foretager rationaliseringen, griber sagen an på et fornuftigt grundlag. Der er dog ingen tvivl om, at der i praksis syndes ganske overordentlig meget på dette punkt, således at størstedelen af de vanskeligheder, der er opstået forskellige steder, utvivlsomt må tilskrives virksomhedens ledelse selv og ikke det underordnede personale. Jeg vil vove at hævde, at dersom man ved påbegyndelsen af et rationaliseringsarbejde fra starten griber sagen rigtig an, d. v. s. ofrer en god portion tid og overvejelse på at gøre arbejdere og funktionærer positivt indstillet over for spørgsmålet, så vil det kun være i det uundgåelige antal undtagelses-tilfælde, der bekræfter reglen, at man vil konstatere uheldige resultater på grund af personalets modstand.

Man bør af alle kræfter søge at få personalet med på tanken om,

at det er til alles fordel at få en arbejdshandling til at foregå så hurtigt og let som muligt. Det nytter ikke — selv om det måske skyldes misforstået hensyntagen til menneskets ønske om arbejdsro — at lade noget, der vedrører det pågældende menneskes liv og færden, foregå i dølgsmål eller under tvang. For som i alle andre af livets forhold gælder det også her, at tryk avler modtryk, — og som tryk vil en rationalisering under de netop nævnte omstændigheder nemlig virke.

Årsagerne til, at man overhovedet beskæftiger sig med personaleproblemerne, er dels af human, menneskeforstående art og dels begrundet i rent privatøkonomiske, rentabilitetsvurderende overvejelser. Man har nemlig erkendt, at man nok i en vis udstrækning kan skabe forøget effektivitet i en virksomhed ved indførelse af mekanisering, arbejdsforenkling etc., men på et tidspunkt hæmmes disse forholdsregler af de psykologiske reaktioner hos arbejdere og funktionærer.

Mens man tidligere regnede med, at formlen:

forenkling → effektivitetsforøgelse

altid havde gyldighed, har erfaringen og praktiske eksperimenter bevist, at en rigtigere fremgangsmåde er at bygge formlen således op:

forenkling	}	→ effektivitetsforøgelse.
↑		
personalemæssige foranstaltninger		

Det vil sige, at forenkling *i forbindelse med* personalemæssige foranstaltninger medfører effektivitetsforøgelse. Til understøttelse af dette postulat kan nævnes de eksperimenter, som den amerikanske virksomhed Western Electric Comp. foretog med sine arbejdere. Hovedtrækkene heraf var disse, at man lod en del af selskabets arbejdere udskille og installerede dem i en særlig forsøgsafdeling, hvor arbejdsforhold og -omgivelser kunne varieres. Naturligt nok viste det sig, at arbejdernes arbejdsaktivitet steg, når omgivelserne (lys, farve, værktøj etc.) forbedredes. Men stor forbløffelse opstod, da det viste sig, at arbejdsaktiviteten ved dårligere arbejdsforhold (svagere lys, skrigende farver etc.) steg endnu mere.

Årsagen til dette ejendommelige forhold fastsloges af de til eksperimentet knyttede psykologer at være, at den omstændighed i sig selv, at denne gruppe arbejdere pludselig blev genstand for en særlig opmærksomhed fra ledelsens side, at de ikke mere blot var et upåagtet led i maskineriet, dette alene medførte en yderligere forøgelse af arbejdsindsatsen.

Disse — og mange andre — forsøg beviste betydningen af det rigtige kontaktforhold mellem ledelse og personale.

Nu er det, bortset fra de netop fremførte kortfattede betragtninger, ikke meningen ved denne lejlighed at gå dybere ind i filosofien, som ligger bag disse problemer, men derimod at forsøge at opstille en gruppering af de forskellige personalepolitiske foranstaltninger og herunder specielt omtale et par nydannelser, som i hvert fald for Danmarks vedkommende endnu er ret ukendte og uprøvede.

Man kan naturligt inddеле de personalepolitiske foranstaltninger i 3 grupper:

1. økonomiske,
2. arbejdsmæssige,
3. velfærdsmæssige.

Det er på disse tre områder, man såvel fra teoretisk som fra praktisk arbejdende side har sat ind med forsøg specielt i de allerseneste år. De *økonomiske* personalepolitiske foranstaltninger vedrører selve det vederlag, som virksomheden yder for personalets arbejdsindsats, mens de *arbejdsmæssige*, som navnet antyder, har relation til de foranstaltninger, som gennemføres i forbindelse med selve arbejdets tilrettelæggelse. Endelig omfatter de *velfærdsmæssige* foranstaltninger forholdsregler, som faktisk griber ind i personalets forhold uden for den egentlige arbejdstid, f. eks. sanitære, hygiejniske og kulturelle forhold.

#### *I. Økonomiske foranstaltninger.*

Ser vi først på de økonomiske forholdsregler, der kan gennemføres i en virksomhed, må der om dette forhold siges, at det er et felt, som specielt U. S. A. i meget stor udstrækning har arbejdet med i de seneste år. For Danmarks og for øvrigt alle de nordiske landes vedkommende er dette område endnu kun i sin vorden, hvorfor det også kun er i meget ringe udstrækning, en gennemgang af problemet kan bygge på danske erfaringer. På den anden side er der efter min opfattelse ingen tvivl om, at dette felt i de kommende år mere og mere vil blive gjort til genstand for undersøgelser og praktiske forsøg også i Danmark, hvorfor dette spørgsmål skal behandles noget nærmere her.

#### *Stillingsbedømmelse.*

Man opererer i U. S. A. med et begreb, der kaldes *job-evaluation*. Dette begreb, hvoraf dele også i Danmark er søgt gennemført enkelte steder, skal i det følgende omtales nærmere.

Job-evaluation, for hvilket der på dansk ikke findes nogen aner-

kendt oversættelse, men som vi i det følgende vil omtale som *stillingsbedømmelse*, har relation til en speciel aflønningsmetode, som bygger på en dybtgående undersøgelse — ofte i øvrigt sideløbende med en arbejdsforenklingsanalyse — af de arbejdsfunktioner og -operationer, som en person skal udføre.

Man kan populært udtrykke det således, at mens en person under de aflønningsmetoder, der hidtil normalt har været anvendt, betales med den pris, man kan få ham for, kræver stillingsbedømmelsens gennemførelse, at vedkommende aflønnes i forhold til den værdi, som hans arbejde har for virksomheden sammenlignet med alle øvrige arbejdsfunktioner.

Det er almindelig kendt, at det første af disse to aflønningsprincipper medfører en række uheldige konsekvenser. Som eksempler kan nævnes:

1. Ofte betales vidt forskellige lønsatser for ensartet arbejde.
2. Lønnens højde er ofte afhængig af en række »irrationelle« faktorer, såsom anciennitet, pågåenhed, familieskab etc. i stedet for af arbejdets sværhedsgrad.
3. Lønforhøjelser gennemføres ofte ganske uberettiget.
4. Lønforhøjelser undlades i mange tilfælde, selv om forholdene i øvrigt berettiger dertil.

Det er indlysende, at sådanne forhold, hvorpå der kan findes eksempler i praktisk talt enhver virksomhed, er uheldige såvel for virksomheden, der ingen sikkerhed har for, at lønomkostningerne ligger på det naturlige leje, som for funktionærerne, der vil føle lønpolitiken tilfældig og utryg.

Det er derfor naturligt, at man har forsøgt at finde frem til en anden aflønningsmetode, der eliminerer eller formindsker disse ulemper. Nu vil mange chefer måske hævde, at de skam altid — ja, måske selvfølgelig altid — ser på arbejdets værdi, når en løn skal fastsættes.

Det er også højst sandsynligt, at sådanne forsætter i mange tilfælde er til stede, men tænker man lidt dybere over spørgsmålet, vil man sikkert erkende, at sagen ikke er så ligetil endda. Det er nemlig ikke tilstrækkeligt med den gode vilje, for hvordan kan man egentlig med sikkerhed måle, hvilken værdi en bestemt arbejdshandling har for en virksomhed. Det vil ikke kunne lade sig gøre ved en ren og skær skønshandling, der må en særlig metode til, og det er denne metode, det omtalte princip giver anvisninger på.

Stillingsbedømmelsens teknik falder i 4 tempi:

- 1) *Stillingsanalyse og arbejdsbeskrivelse* (indsamling af oplysninger

om de enkelte arbejdshandlingers indhold og de krav, der stilles til deres rigtige udførelse).

- 2) *Arbejdsvurdering* (vurdering og klassificering af arbejdsoperationerne).
- 3) *Lønfastsættelse* (udarbejdelse af lønregulativ med fastsættelse af satserne for de forskellige arbejder).
- 4) *Løntilpasning* (lønreguleringer og forfremmelser).

Stillingsanalysens primære formål er i den forbindelse, vi her taler om, den, at samle betydningsfulde kendsgerninger om et arbejde, som muliggør en fastlæggelse af den uddannelse, faglige dygtighed og det ansvar, som arbejdets udøver må besidde for at udføre operationen tilfredsstillende. En sådan analyse kan foretages på forskellige måder, men som hovedsagende kan der tales om to principper:

- 1) at lade funktionæren selv udfylde særlige dertil indrettede analyseskemaer,
- 2) at lade analytikeren udfærdige analyseskemaet på grundlag af interviews enten med funktionæren eller med afdelingslederen.

I praksis vil man ofte med fordel kunne anvende en kombination af disse to metoder, således at funktionæren først udfylder et skema selv, hvorefter analytikeren med dette skema som grundlag foretager en dybere gennemgang af den pågældendes arbejdsområde ved et mundtligt interview. Det er for øvrigt den samme teknik, som anvendes ved gennemførelsen af arbejdsanalyser med andre formål, f. eks. den nødvendige analyse ved påbegyndelsen af et rationaliserings- og forenklingsarbejde.

Når man gennem analysen er blevet fuldstændig klar over alle detaljer i forbindelse med en arbejdshandling, opstår det næste problem, *arbejdsvurderingen*. Her gælder det om på rationelt grundlag at foretage en vurdering og klassificering af de enkelte arbejdshandlinger for at finde deres relative betydning og værdi for virksomheden. Det er for så vidt dette, der er det væsentlige i hele normeringsarbejdet.

Der eksisterer forskellige metoder, hvorefter dette kan gøres, metoder, som afviger mere eller mindre fra hverandre, men som stort set kan samles i 4 væsensforskellige systemer:

- 1) Rangordenssystemet (the ranking system)
- 2) Arbejdsklassificeringssystemet (the job classification system)
- 3) Pointsystemet (the point system)
- 4) Faktorsammenligningssystemet (the factor comparison system).

De to første metoder, rangordensystemet og klassificeringssystemet, kan betegnes som ikke kvantitative principper, mens pointsystemet og faktorsammenligningssystemet benytter sig af kvantitative målemetoder.

*Rangordensystemet* går simpelthen ud på at ordne de forskellige arbejder fra det højeste til det laveste som et sæt spillekort. (Af denne grund er det undertiden kaldt for kortsorteringssystemet). I praksis former det sig således, at en række personer uafhængigt af hinanden for hver afdeling i virksomheden foretager en sortering af operationerne, således som de mener, rækkefølgen er rigtig. Når dette gentages nogle gange med visse mellemrum, vil det være muligt at nå frem til en opstilling af operationerne i rækkefølge efter vigtighed, som skulle være nogenlunde rigtig.

Foruden den afdelingsvise gruppering vil det være nødvendigt at foretage en koordination mellem de forskellige afdelinger for at nå frem til den endelige klassificering. Og her er det af fundamental betydning — men samtidig ofte noget besværligt — at nå frem til enighed om afdelingernes indbyrdes stilling på højere eller lavere niveauer.

Ved *arbejdsklassificeringssystemet* er der i forvejen opstillet et eller andet antal grader eller klasser, hvor ganske bestemte definitioner er formuleret for hver af disse klasser. Et eksempel på en sådan klassificering ses på fig. 1. Hver enkelt funktion sammenholdes da med dette skema, og gradsbetegnelsen noteres. Det ses, at denne metode i knap så høj grad, som tilfældet var for den forriges vedkommende, bygger på et rent subjektivt skøn. Her forekommer dog visse fastlagte definitioner at gå ud fra.

For imidlertid i endnu højere grad at kunne foretage vurderingen på et objektivt grundlag kan man udarbejde systemer, der udelukkende hviler på kvantitative målinger. *Pointmetoden*, der sikkert i dag er en af de mest benyttede, bygger på den kendsgerning, at en virksomheds forskellige arbejder alle bygger på et eller andet antal faktorer, som kan opstilles i et skema gældende for samtlige arbejder. Disse faktorer kan være få eller mange og en række betragtninger kan anstilles med hensyn til fastlæggelsen heraf. En sådan diskussion vil det dog være umuligt at gennemføre her, hvorfor blot skal nævnes, at undersøgelser synes at have vist, at følgende 5 grupper i hvert fald er nødvendige:

- |                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| 1) psykiske krav,            | 4) ansvar,         |
| 2) krav om faglig dygtighed, | 5) arbejdsforhold. |
| 3) fysiske krav,             |                    |



- A. Arbejde af elevkarakter
- B. Enkle operationer. Anvendelse af få, enkle regler. Rutineoperationer, udført under omhyggelig kontrol.
1. Enkelt kontorarbejde, som ikke kræver erfaring; eller oplæring, men ingen erfaring på enkle maskiner fx. sortering, punchning, kopiering og arbejder med additionsmaskiner.
  2. Enkelt kontorarbejde, som dog kræver nogen erfaring for at kunne udføres tilfredsstillende.
  3. Oplæring men ringe erfaring på mere komplicerede eller besværlige maskiner, såsom skrivemaskiner, ikke skrivende regnemaskiner, multigraph etc.
- C. Rutine i kontorarbejde. Anvendelse af et stort antal regler, som dog er definitive og specifikke eller særlig erfaring med hensyn til maskiner nævnt under punkt B 3.
1. Omfattende rutine i kontorarbejde ønskelig, men ingen særlig udøvelse af ansvar enten på grund af arbejdets karakter eller den omhyggelige kontrol.
  2. Erfarne operatører af følgende maskiner: Skrivemaskiner, ikke skrivende regnemaskiner, bogførings- og tabuleringsmaskiner.
  3. Arbejde af samme slags som C 1, men af mere ansvarsfuld karakter.
- D. Komplet og indgående kendskab kræves på et begrænset felt.
1. Kun dette.
  2. Foruden ovenstående udøvelse af kontrol i mindre omfang.
- E. Kendskab kræves til almen forretningspolitik. Beherskelse af almene principper og regler, som kan danne grundlag for handlemåder i nye situationer.
1. Arbejde af nævnte art, hvor erfaringen ikke behøver at være tillært gennem mange år, men må være høstet i selve virksomheden.
  2. Arbejde af mere teknisk og besværlig art, men erfaringen behøver ikke nødvendigvis være høstet i virksomheden.
  3. Arbejde af E 1 grad plus en vis del selvstændig kontrol.
  4. Arbejde af E 2 grad plus lang erfaring i virksomheden.
- F. Arbejde af høj teknisk eller konfidentiel karakter eller af halvvejs ledende art.

Fig. 1. Eksempel på arbejdsvurdering efter klassificeringssystemet.

Disse kan så underinddeles så meget eller så lidt, det ønskes; afgørende herfor må virksomhedens individuelle forhold være.

Foruden disse faktorer anvendes en art karakterskala f. eks. fra 10 til 100, således at hver faktor kan tildeles et antal points svarende til den grad, i hvilken den pågældende faktor kan siges at have betydning for arbejdet. Fig. 2 viser et eksempel på pointsystemet. Denne point-

Faktor	Anfør i kolonnen længst til højre den grad, som faktoren tildeles i dette arbejde.					Grad.
	0	2	4	6	8	
Uddannelse. Formel forberedelse.	Folkeskole. Sjældent i kontorarb.	2 års mellemk. Alm. kontorist.	Realskole. Alm. kontorist. Skrivemaskine.	Realskole. Kontorist. Bogføring. Sekretærarb.	Studentereks. Alment kontrolarbejde.	Studentereks. Kontrolarbejde.
Erfaring i samme eller beslægtede arbejder	Ingen kontorarbejde	1 år	2 år	3 år	4 år	5 år el. m.
Oplæringstid	Meget ringe	1 måned	3 måneder	6 måneder	12 måneder	mere end 1 år
Fysisk eller psykisk træthed på grund af arbejdet	Meget let	Nogenlunde let	Jævnt	Ret trættende	Anstrengende	Meget trættende
Detaljer at organisere foruden rutinearb.	Meget få	Nogle få	Ret mange	Betydningsfuldt	Meget betydningsfuldt	Yderst betydningsfuldt
Kvalitetskrav, omhu og nøjagtighed	Mindre hensyn hertil	Af en vis betydning	Almindelig betydning	Betydningsfuldt	Meget betydningsfuldt	Yderst betydningsfuldt
Initiativ og iderigdom	Meget lidt	Undertiden	Normalt	Dagligt problem	Stor del tankearbejde	Stadig nye problemer
Antal færdigheder	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5 p.	6 p. eller m.
Samarbejde, personlighed og takt	Meget lidt	Under gennemsnit	Gennemsnit	Over gennemsnit	Meget vigtigt	Yderst vigtigt
Ansvar. Arbejdets forhold til virksomhedens fremgang	Ingen direkte relation	Meget ringe direkte relation	Jævnt	Vigtigt	Meget vigtigt	Har stor relation
Total gradantal for arbejdet						

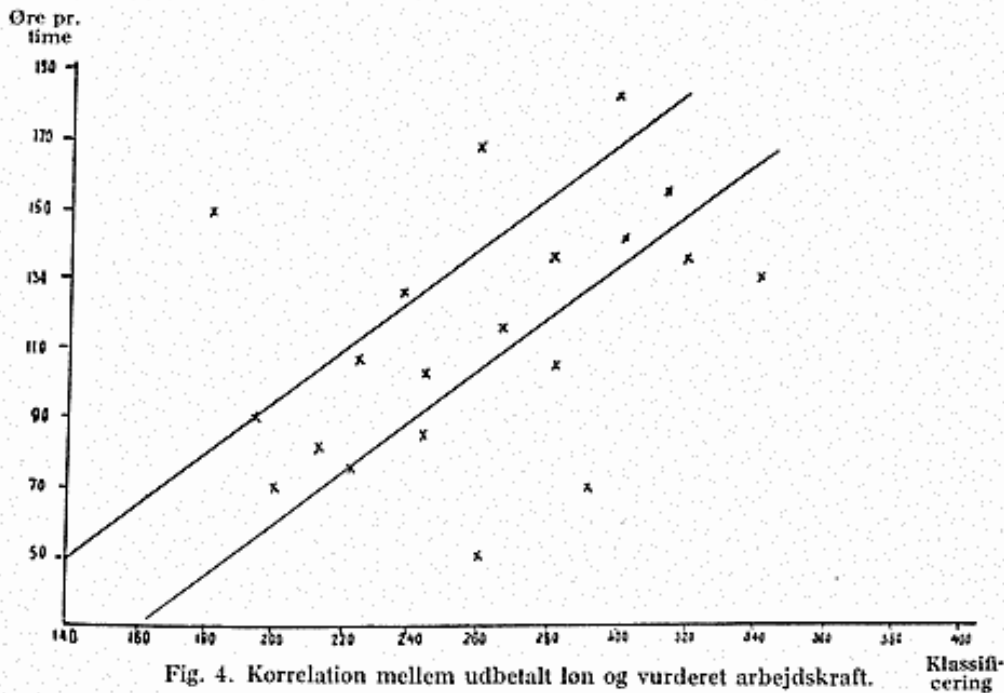
Fig. 2. Eksempel på pointsystemet.

Rangorden	Krav			Arbejdsforhold
	Psykiske	Faglig dygtighed	Fysiske	
1	Modeltilvirkning	Modeltilvirkning	Fræser	Fræser
2	Stationsmester	Maskinmester	»Poleman«	»Poleman«
3	Maskinmester	Stationsmester	Grovarbejder	Grovarbejder
4	Rørarbejder	Rørarbejder	Rørarbejder	Rørarbejder
5	Maler	Maler	Maskinmester	Maler
6	Borer	Borer	Maler	Borer
7	Snedker	Snedker	Modeltilvirkning	Maskinmester
8	»Poleman«	»Poleman«	Snedker	Snedker
9	Grovarbejder	Fræser	Borer	Modeltilvirkning
10	Fræser	Grovarbejder	Stationsmester	Stationsmester

Fig. 3. Eksempel på rangorden af noglearbejder.

ansættelse må endelig ikke — således som det ofte fejlagtigt gøres — forveksles med den karaktergivning, der foretages under en personalevurdering, og som retter sig mod *personen*. Her er det *arbejdet*, der bedømmes.

Nu er forholdet imidlertid det, at de forskellige faktorer ikke har samme betydning for alle arbejder. Iderigdom og fysisk udholdenhed f. eks. vil således ikke være af lige stor betydning for alle slags ar-



bejder — naturligvis. Det vil derfor være nødvendigt for hver arbejdsoperation at indføre den vægt, hvormed de forskellige faktorer gør sig gældende, før totaludregningerne af pointværdierne foretages.

Den sidste metode, *faktorsammenligningsmetoden*, er en videre udbygning af pointmetoden. Den adskiller sig fra denne derved, at de enkelte arbejder ikke pointansættes ud fra en individuel bedømmelse af hver enkelt faktor, men derimod ud fra en række såkaldte *nøglearbejder*, hvis antal varierer efter de individuelle forhold. På fig. 3 ses et eksempel på en rangorden af 10 nøgestillinger hentet fra det tekniske område. Man har altså her taget 10 arbejder ud og vurderet dem ifølge pointmetoden, som før omtalt. Når så øvrige arbejder skal vurderes, går man ud fra dette skema og siger f. eks., at i henseende til fysiske krav kan arbejde x sidestilles med det arbejde, malere udfører, i henseende til ansvar svarer det til stationsmestre

og således videre. Der gives herefter points i overensstemmelse hermed efter en særlig skala.

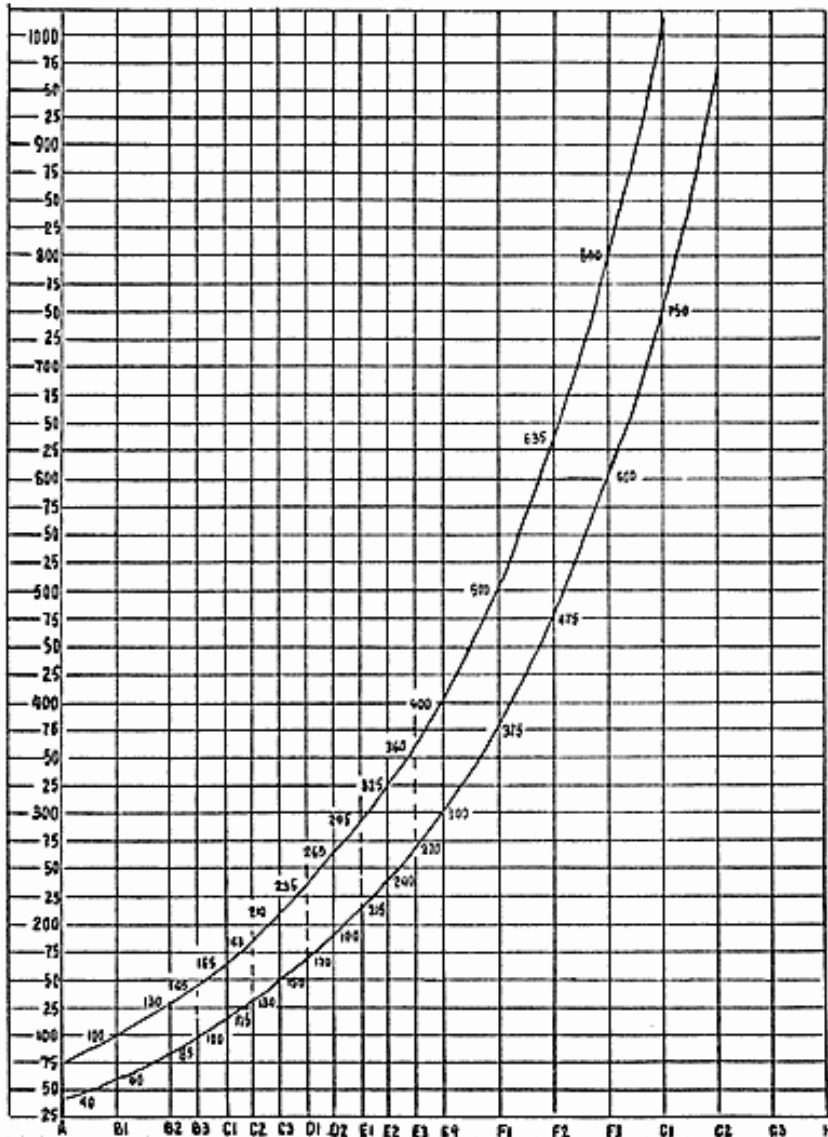


Fig 5. Grafisk fremstilling af minimum- og maksimumsats for de forskellige lønklasser.

Efter således at have gennemført arbejdsvurderingen bliver den næste opgave ved stillingsbedømmelsens gennemførelse *lønfastsættelsen*, det tredje trin i den oven for omtalte teknik. Her drejer det sig om rent konkret at fastsætte de lønsatser, der skal gælde for de forskellige arbejder.

I et koordinatsystem, som vist på fig. 4, indtegnes ad den vandrette akse arbejdsgraderne og ad den lodrette akse den udbetalte løn. Ved at anbringe punkter i koordinatsystemet for de hidtil betalte lønninger får man et klart indtryk af, hvilke arbejder der har været over- eller underbetalt. Nu vil det imidlertid i mangfoldige tilfælde være således, at en given stilling har været sammensat af arbejdsoperationer, der spænder over både de højere og lavere grader. Det er dette forhold, der er blevet betegnet således, at »alle beskæftiger sig med lidt af alt«. Man søger da at opbygge nye stillinger på en sådan måde, at de består af elementer, som alle ligger på nogenlunde samme niveau.

I forbindelse med lønfastsættelsen må der i øvrigt gøres opmærksom på, at en normeringsplan selvfølgelig ikke kan gennemføres således, at der kun udbetales een sats for hver funktion. Der må naturligvis være mulighed for en vis regulering.

Derfor fastsættes der for hver arbejdsklasse såvel en minimum- som en maksimumsats, således som det fremgår af fig. 5. Det ses heraf, at jo højere graderne er, desto større er den absolutte forskel mellem minimum- og maksimumsatsen. Dette er også fuldt retfærdigt, idet en lønforhøjelse på 25 kr. f. eks. kan være af væsentlig betydning for en kontorelev, mens en tilsvarende stigning ingen som helst rolle spiller for den administrerende direktør. Et andet forhold, som også fremgår af illustrationen, er dette, at maksimumsatsen i én bestemt lønklasse er større end minimumsatsen i en højere liggende klasse, hvilket også er korrekt, idet en fuldt uddannet funktionær udmærket godt kan være af større værdi for virksomheden end en begynder i en højere liggende klasse. Det ses f. eks. i fig. 5, at maksimumsatsen i lønklasse F1 er på 500 kr., mens minimumsatsen i klasse F2 er på 475 kr.

Inden for disse to grænser, minimum- og maksimumsatsen, bevæger lønnen sig så. Hvorledes den bevæger sig, er et spørgsmål, der falder ind under det 4. led i normeringsteknikken, *løntilpasningen*. Forholdet er nemlig dette, at man inden for hver lønklasse ganske nøje på forhånd fastsætter de satser, der kan blive tale om at udbetale. Ser vi f. eks. på lønklasse F1 i fig. 5, kan lønnen her stige fra 375 kr. til 500 kr. Man opstiller da en plan over lønstigningen f. eks. således

$$375—405—435—465—500.$$

Når der herefter skal foretages lønreguleringer, bliver det disse beløb, der fastsættes som løn. Der kan således ikke i denne klasse udbetales 450 kr., men enten 435 kr. eller 465 kr.

Ikke alene lønhøjden, men også tidspunkterne for reguleringen, fastlægges på forhånd. Det bestemmes måske således, at der en gang om året foretages en gennemgang af hele personalet, og herunder tages så stilling til — eventuelt på grundlag af en løbende personalevurdering — hvorvidt regulering skal foretages. Det blev ovenfor nævnt, at den absolutte stigning fra minimum- til maksimumsats er større, jo højere lønklasse det drejer sig om. Samtidig er tidsintervallerne for en regulerings gennemførelse imidlertid også større, jo mere krævende arbejdet er. Dette skyldes den betragtning, at man f. eks. gerne vil lade en kontorelev få hele sin stigning fra 2000 til 3000 kr. i årlig indtægt i løbet af en periode på f. eks. 2 år, mens man naturligvis ikke vil lade den administrerende direktør stige fra 20.000 kr. til 30.000 kr. i løbet af samme to år. Der bliver altså tale om både en forøgelse af lønreguleringens størrelse og af tidsintervallerne mellem de enkelte reguleringer.

Som det let ses, kan en person i en bestemt klasse kun stige, indtil maksimumsatsen er nået. Herefter er mulighederne for direkte lønforøgelse udelukkende eventuelle forfremmelser. Derimod kan der naturligvis ad indirekte vej gives forbedrede arbejdsvilkår i form af længere ferier, udbetalte præmier etc.

Det oven for omtalte normeringsprincip, som kun har kunnet behandles i hovedtræk, har fået en ganske betydelig udbredelse i U. S. A., England og visse andre steder. I U. S. A. er princippet gennemført både inden for de tekniske og de administrative funktioner. I de skandinaviske lande kan der sikkert i første omgang kun blive tale om at anvende systemet inden for det administrative og det kommercielle felt, idet arbejdernes lønninger jo her fastsættes efter fælles overenskomst mellem organisationerne.

Det er et nyt princip for de nordiske landes vedkommende og et princip, som sikkert behøver nogen tillem্পning for at kunne benyttes med brugbart resultat, men de forsøg, der hidtil har været gjort, tyder på, at princippet i den ene eller den anden form snart vil slå igennem også i Skandinavien.

#### *Personalevurdering.*

I det foregående behandlede de metoder, der benyttes til en bedømmelse af stillingen som sådan (the job). Som en naturlig fortsættelse heraf vil det være rigtigt at omtale de systemer, der i U. S. A. går under navnet »merit rating«, måske bedst oversat som *personalevurdering*.

Personalevurdering drejer sig, som navnet antyder, om en måling

af *mennesket* i en virksomhed, mens stillingsnormeringens vigtigste hjælpemiddel var en måling af *arbejdet*. Det er den væsentlige og fundamentale forskel mellem disse to principper, en forskel, der ofte glemmes, hvilket kan medføre en sammenblanding og en række misforståelser, når disse ting diskuteres. Personalevurdering er de bestræbelser, der går ud på efter særlige på rationelt grundlag opbyggede metoder at konstatere personalets kvalifikationer og værdi for virksomheden.

En sådan vurdering kan rettes mod nyt personale, der ønskes antaget, man taler da om *personaleudvælgelse*, eller mod det bestående personale, hvor det da er almindeligt at benytte udtrykket *personalebedømmelse*.

*Personaleudvælgelsen* består således i at nå frem til metoder, hvorefter man med så stor sikkerhed som muligt bliver i stand til at afgøre, om den person, der søger en ledig stilling, kan forventes at være i stand til at opfylde de krav, der stilles til udøveren af den pågældende stilling.

Det er et overordentligt vigtigt punkt dette, at man fra starten sørger for at få de rigtige mennesker i sin virksomhed. Desværre er det endnu ikke alle chefer og arbejdsledere, der har indset betydningen og konsekvenserne i praksis heraf. Alt for ofte er samtaler med ansøgere noget, der skal overstås, og som hos en travl forretningsmand bliver presset ind mellem to andre konferencer, hvor der er et ledigt kvarter. Og det er jo dog først og fremmest gennem denne indledende samtale, man skal danne sig et indtryk af den pågældendes muligheder for at kunne opfylde kvalifikationerne til et samarbejde, som måske oven i købet er beregnet til at skulle vare ved gennem en årrække.

Heldigvis indser dog flere og flere betydningen af at drive en rationel personalepolitik også på dette punkt, hvilket bl. a. har givet sig udtryk i, at der nu i mange større virksomheder er oprettet en speciel personalefunktion, som helliger sig disse opgaver.

Som hjælpemiddel for personaleudvælgelsen er der af erhvervspsykologerne udarbejdet forskellige metoder og systemer, hvoraf der kan være grund til særligt at fremhæve de såkaldte »tests«. Det er specielle prøver eller undersøgelser, som ansøgerne skal lade sig underkaste, for at virksomheden derigennem kan få forøgede muligheder for at bedømme den pågældende person.

Disse tests tilrettelægges på den måde, at der dels findes en række spørgsmål, som skal belyse ansøgerens almenuddannelse og intelligens, og dels spørgsmål, som specielt vedrører det arbejde, som den



pågældende skal beskæftige sig med i virksomheden. Ved en fornuftig bedømmelse af disses resultater, kan der på denne måde opnås et fortrinligt grundlag for udvælgelsen af personalet. Blot må man altid huske på ved prøver af denne art, at det kun er intelligens og viden, man kan måle, mens karakteren ikke på samme måde lader sig kortlægge.

Den anden del af personalevurderingen retter sig, som nævnt, mod det bestående personale og omtales som *personalebedømmelse*. Formålet hermed er at føre en løbende kontrol med personalets evner og udvikling dels for at bekræfte eller korrigere indtrykket ved antagelsen og dels for at fremskaffe en rettesnor ved lønreguleringer og forfremmelser.

Fordelen ved en sådan personalebedømmelse er mangeartede og umiskendelige. Personalebedømmelsen er et hjælpemiddel, et værktøj til at skabe bedre forhold mellem arbejder eller funktionær og arbejdsgiver. Man kan opstille en række punkter, hvor personalebedømmelsen særlig giver sig udtryk:

1. Der opnås bedre forståelse af arbejdet og dets udøver ved den omhyggelige analyse.
2. Forøget effektivitet viser sig ofte at være resultatet, idet personalet — under forudsætning af systemets rigtige gennemførelse (herom senere) — får lyst til at udføre mere og bedre arbejde, når konkurrencemomentet indføres.
3. Særlige evner og egenskaber afsløres, hvor disse ellers kan være til stede uden at blive bemærket af ledelsen.
4. Uheldige følger på grund af partiskhed og sym- eller antipatier undgås, idet gætteri og subjektive følelser viger pladsen for kendsgerninger og objektive målinger.
5. Grundlag fremskaffes for retfærdig og effektiv lønfastsættelse og -regulering.

Der findes forskellige metoder, hvorefter bedømmelsen rent praktisk kan gennemføres. Disse metoder er mere eller mindre indbyrdes forskellige, men kan alle samles i to væsensforskellige hovedgrupper:

- 1) hvoraf den ene bygger på en rating scale i en eller anden form,
- 2) medens den anden lægger den behavioristiske opfattelse til grund (behaviour rating).

Forskellen mellem disse to principper, som vil fremgå tydeligt af den følgende gennemgang, ligger deri, at man ved den første metode

Faktorer	Bedømmelse		Points
1. Det udførte arbejdes kvalitet og kvantitet.	Utilfredsstillende udførelse	Meget langsom, men omhyggelig	God udførelse med mere end normal nøjagtighed
2. Effektivitet og initiativ	Doven, behøver meget incitament	Temmelig ligegyldig. Behøver lejlighedsvis incitament	Energisk og virksom. Behøver sjældent opildnen
3. Ansvarsfølelse	Ligegyldig, behøver megen kontrol	Undertiden upålidelig. Tilfreds med at »klare den«	Meget ansvarstild. Behøver kun sjældent kontrol
4. Kendskab til arbejdet og evne til at lære	Forstår ikke sit eget arbejde og er ude af stand til at tilægne sig nyt	Er nogenlunde klar over sit eget arbejde, men har svært ved at sætte sig ind i nyt	Påtager sig gerne alle ansvar. Helt selvstændig
5. Evne til samarbejde etc.	Samarbejder fuldt og inspirerer andre til det samme	Samarbejder fint og er modtagelig for gruppepåvirkning	Behersker helheden fuldt ud og kommer selv med nye ideer
			Total points

Fig. 6. Bedømmelsesskema ved den grafiske metode.

benytter sig af en karakterskala af en eller anden art, mens den anden metode er af mere beskrivende art.

Ser vi på de enkelte systemer, der benytter sig af rating skalaer, kan der her nævnes:

- 1) Den grafiske metode
- 2) Gruppemetoden
- 3) Den direkte pointmetode.

Ved *den grafiske metode* benytter man sig af et bedømmelsesskema, som er vist på fig. 6. Her findes til venstre en opremsning (eller i visse tilfælde med større held en beskrivelse) af de forskellige faktorer og egenskaber, der ønskes bedømt.

Og i højre side af skemaet en streg af en vis længde for hver faktor. Under denne linie er med visse mellemrum anført en kort beskrivende sætning svarende til forskellige grader. Ved bedømmelsen anføres så et checkmærke på det sted på linien, som bedømmeren anser for at være passende i de enkelte tilfælde.

Som det vil forstås heraf, er der i og for sig på nuværende tidspunkt endnu ikke afgivet nogen talmæssig bedømmelse ved hjælp af en karakter e. l., men denne opnås ved anvendelsen af en særlig såkaldt »master stencil« (fig. 7), en slags skabelon med udskårne huller der, hvor linierne på skemaet er placeret. Ved at anbringe denne stencil ovenpå bedømmelsesskemaet kan man direkte aflæse det antal points, der skal gives for hver faktor. Pointerne anføres i udskæringen til højre, altså direkte på bedømmelsesskemaet, hvorefter sammentælling kan finde sted.

Ved anvendelse af denne »grafiske« metode er det oftest afdelingschefer og lign., der foretager selve afmærkningen på bedømmelsesskemaet, mens f. eks. personalekontoret foretager pointudmålingen. Fordelen ved at foretage denne sontring i det praktiske bedømmelsesarbejde ligger deri, at man på denne måde opnår en overordentlig nøjagtig pointfastsættelse, idet bedømmeren ikke skæver til selve skalaens runde eller ikke runde tal, men simpelthen sætter sit mærke på det sted på linien, hvor han finder, det vil være mest korrekt.

For at undgå, at f. eks. en ophobning af checkmærker i den ene side af bedømmelsesskemaet (ubevidst) skal påvirke bedømmeren således, at han ved overvejelsen af en ny faktor tager hensyn til de tidligere afgivne bedømmelser, kan man ofte, som det ses af illustrationen, med held ændre rækkefølgen for nogle af faktorernes vedkommende, således at man ud ad linien bevæger sig fra god til dårlig i stedet for omvendt.

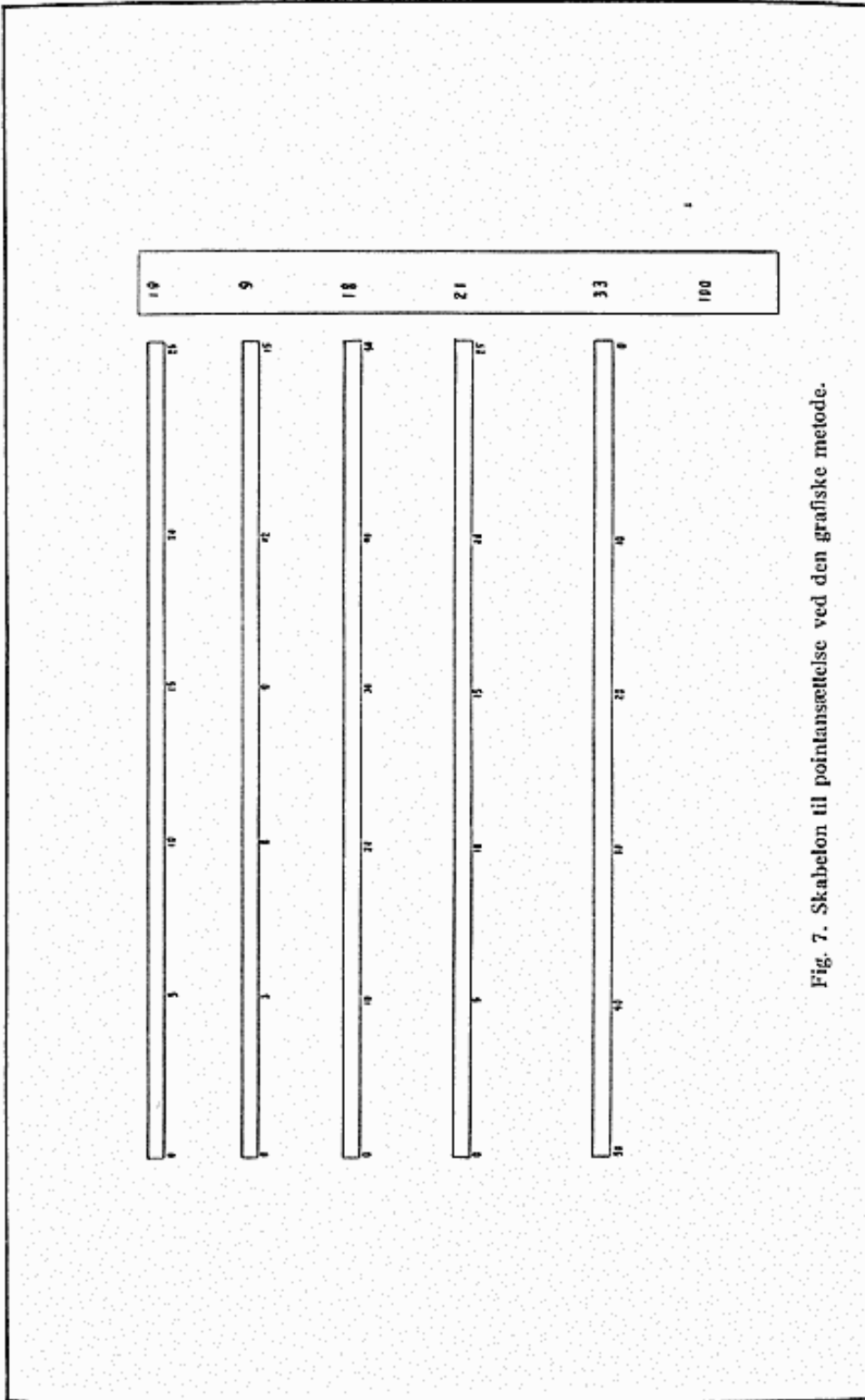


Fig. 7. Skabelon til pointansættelse ved den grafiske metode.

Faktor	1 Dårlig	2 Under middel	3 Middel	4 Over middel	5 Frem- ragende
Evne til at udføre arbejdet					
Arbejdets kvalitet .....					
Arbejdets kvantitet .....					
Evne til at følge instruktioner .....					
Almen opfattelse .....					
Kendskab til arbejdet .....					
Kendskab til eget arbejde .....					
Kendsk. t. afdelingens arb. gang ..					
Teknisk kendskab .....					
Varekendskab .....					
Arbejdsvaner og personlig karakteristik					
Møderegelmæssighed .....					
Sygdom .....					
Selvkontrol og høflighed .....					
Interesse og ivrighed for arb. ....					
Nervøsitet ved overvældende arb. .					
Evne til samarbejde .....					
Særlige egenskaber					
Initiativ .....					
Upartiskhed .....					
Ærlighed .....					
Opfindsomhed .....					
etc.					

Fig. 8. Bedømmelseskema ved gruppemetoden.

Metoden er for såvidt udmærket, måske lidt omstændelig. Nøjagtigheden bliver ganske vist herved større, men i mange tilfælde vil en sådan nøjagtighed i praksis vise sig at være helt overflødig, hvorfor man meget ofte med lige så godt resultat kan benytte sig af en af de andre mere enkle metoder.

*Gruppemetoden* forekommer i flere variationer, hvis idé dog for alles vedkommende går ud på at klassificere personalet i ret grove grupper, betegnet ved bogstaver (rating by letters), tal el. l. Fig. 8 viser en illustration heraf. Det ses heraf, at man simpelthen for samtlige faktorer vedkommende afmærker i kolonner, om den pågældende betragtes som utilfredsstillende, under middel, middel, god eller fortrinlig.

Metoden er naturligvis overordentlig enkel og ligetil, men resultaterne vil ofte vise sig at være så grove og almindelige, at bedømmelsens berettigelse overhovedet kan diskuteres. Man vil nemlig ved en statistisk behandling af tallene ofte kunne konstatere, at fordelingen af det bedømte personale stort set svarer til den almindelige for-

Effektivitet	Karakter
Fremragende.....	10
Særdeles god.....	8
God — over middel....	6
Tilfredsstillende.....	4
Jævn — under middel...	2
Dårlig.....	0

Fig. 9. Karakterskala.

deling af menneskeheden efter intelligens, som kan opstilles i kurveform med den store ophobning omkring middel.

Derfor må man sikkert sige, at den — i alle tilfælde almindeligvis — bedst egnede metode er den såkaldte direkte *pointmetode*. Her opstiller man en karakterskala, som f. eks. kan se ud som vist på fig. 9. Der er dog intet i vejen for at benytte andre talværdier end de her anførte, ligesom der også kan arbejdes med flere forskellige tal-skalaer, dersom dette anses for ønskeligt.

Herefter opstilles en liste over de faktorer eller egenskaber, som

Bedømmelse for salgspersonale		
Faktor	Idealbedømmelse	Aktuel bedøm.
Udseende.....	4	10
Samarbejde.....	10	2
Interesse for arbejdet.....	8	6
Moderelmæssighed.....	6	4
Flid.....	6	6
Orden med lager.....	10	8
Varekundskab.....	8	8
Helbred.....	6	4
Forfremmelsesmulighed.....	4	6
Total.....		54
54 : 6 = 6 = god — over middel		

Fig. 10. Bedømmelse ved den direkte pointmetode.

har betydning for de enkelte personers arbejde, og ved gennemgang af hver enkelt person noteres den karakter, som anses for at være passende. (Fremgår af den 2. kolonne i fig. 10). Ved en samméntælling fremkommer det samlede pointtal, i eksemplet 54, som udtrykker personens værd i det daglige arbejde. Ved simpel division med antallet af faktorer (9) fremkommer den pågældendes gennemsnit 6, hvilket svarer til betegnelsen 6, altså over middel. Det indses imidlertid let af dette eksempel, at en sådan bedømmelsesform kan være overordentlig misvisende. For ganske vist viser gennemsnittet, at funktionæren kan betegnes som bedre end det normale, men hvis nu forholdet er det, at der i særlig grad må stilles krav om evne til samarbejde på den plads, han indtager, mens det måske derimod er underordnet, om han har et særligt præsentabelt ydre, (fordi han ikke til daglig er i kontakt med kunder el. l.), så er det jo overordentligt uheldigt, at gennemsnittet 6 er opnået ved, at den pågældende er noget i retning af en adonis (karakter 10), mens han ligger meget dårligt med hensyn til evne til samarbejde.

Man vil derfor ofte i praksis foretage en særlig vægtgivning af de enkelte faktorer. Dette kan gøres ved at give de forskellige karakterer vægte i et eller andet forhold, således at nogle karakterer gælder dobbelt, tredobbelt eller lignende. Det kan også gøres ved på bedømmelseskemaet at indføje en såkaldt idealbedømmelse, som det fremgår af 1. kolonne i fig. 10. Her indsætter man altså den karakter, som må anses for at være tilstrækkelig for arbejdets rigtige udførelse. I stedet for så at udregne gennemsnitstal for bedømmelsen, sammenligner man de enkelte faktorer. I alle tilfælde, hvor de aktuelle bedømmelser ligger over idealbedømmelsen, er der naturligvis ingen grund til indskriden, men hvor vurderingen ligger under, vil det være basis for at gøre opmærksom på afvigelsen. Det er klart, at der på denne måde opnås en langt bedre måde at vurdere på.

Selv med denne tillempning af pointmetoden vil der imidlertid stadig hæfte sig visse skavanker til fremgangsmåden. Den vigtigste af disse er den, som en kendt psykolog en gang udtrykte på den måde, at et tal i en rubrik eller en afmærkning i et felt kan noteres af hvem som helst med lukkede øjne, uden at det er muligt bagefter at se på tallet eller afmærkningen, om det er sket således. Der er med andre ord en væsentlig ting, som fuldstændig mangler ved de nævnte metoder, det er bedømmerens argumenter og motivering for den afgivne vurdering.

Det er midlertid dette, der karakteriserer det andet af de før nævnte principper, *behaviorismen*, hvor man lægger hovedvægten på den

beskrivelse, der fremkommer under bedømmelsen. Man ser altså her ikke så meget på den rent talmæssige bedømmelse, der er udfærdiget om den pågældende person.

I al sin simpelhed kan den beskrivende metode have form af en almindelig skriftlig rapport, der i tekstform fortæller om og begrundet personalebedømmelsen. Også her har man imidlertid forsøgt at indføre visse hjælpemidler i skemaform, hvoraf et eksempel er vist i fig. 11. Det drejer sig her om bedømmelsen af et salgspersonale, hvor de opstillede spørgsmål ikke skal besvares med et tal, et mærke eller ja og

BEDØMMESESSKEMA FOR SALGSPERSONALE		
Navn:	Afd.:	Dato:
Kan N. få kunderne til at beslutte sig og blive tilfredse?		
Hvordan er N. orienteret om varernes fremstilling, anvendelse og behandling?		
Er N. høflig og hjælpsom overfor kunderne?		
Har N. mange faste kunder?		
Er N. altid soigneret og velklædt?		
Er N.'s optræden og talesprog kultiveret og behageligt?		
Er N. energisk, flittig og villig?		
Er N. ordensmenneske?		
Viser N. nogen interesse for sit arbejde?		
Påtager N. sig gerne ansvar eller prøver han at smutte udenom?		
Tager N. gerne initiativet, når lejlighed byder sig?		
Er N. positivt indstillet for firmaet?		
Er N. hjælpsom overfor sine kolleger?		
Forstår N. at modtage og efterkomme kritik?		
Har N. en hurtig opfattelsesevne?		
Er N. ligevægtig?		
Er N. ofte syg?		

Fig. 11. Bedømmelsesskema ved den beskrivende metode.



nej, men derimod med en begrundet udtalelse, der virkelig siger noget om den pågældende.

Hvilket af disse to hovedprincipper, der er bedst, kan ikke afgøres generelt. Den beskrivende metode eliminerer, som nævnt, den usikkerhed, der kan gøre sig gældende ved pointmetoden. På den anden side mangler den beskrivende metode den klarhed og let tilgængelighed, som er typisk, når der anvendes tal eller symboler ved bedømmelsen. Det endelige valg må træffes ud fra rent individuelle forhold og overvejelser.

Efter således at have omtalt nogle af de principper og metoder, der kan lægges til grund for personalevurderingens gennemførelse, vil der være grund til at henlede opmærksomheden på et par centrale problemer, som opstår i forbindelse med vurderingens teknik.

For at undgå, at personalebedømmelsens resultater skal blive for meget præget af rent personlige (økonomiske eller andre) forhold hos de mennesker, der er genstand for bedømmelsen, vil det være hensigtsmæssigt at foretage denne med ret hyppige mellemrum (f. eks. hver måned). Herved elimineres i nogen grad indtrykket af sådanne øjeblikkelige, forbigående vanskeligheder. På den anden side kan for hyppige bedømmelser have tendens til at formindske den omhyggelighed, hvormed bedømmelsen foretages. Der kan måske derfor være grund til i mange tilfælde at gå ind for længere mellemrum, f. eks. kvartalsvise bedømmelser, mens en bedømmelse kun een gang om året sikkert må anses for at være for sjælden.

Rent praktisk vil man ofte lade flere end een person foretage den løbende bedømmelse, bl. a. for at undgå, at sym- eller antipatier i for høj grad skal gøre sig gældende. Ofte lader man således afdelingschefen, souschefen og eventuelt personalechefen foretage bedømmelsen samtidig, således at gennemsnittet heraf bliver det udslagsgivende. Som eksperimenter er det forsøgt også at lade personalets kolleger eller den pågældende selv foretage bedømmelsen. Specielt den sidste fremgangsmåde vil sikkert i mange tilfælde vise sig frugtbar, idet der derved i mange tilfælde kan påvises tilfælde, hvor den enkelte har en væsentlig anden opfattelse af sin egen arbejdskraft og sit eget værd, end ledelsen har. Der kan så være gode anledninger til at rette disse uoverensstemmelser, idet det jo nemlig ligeså godt kan være ledelsens som den pågældendes skyld, at disse eksisterer.

Rent praktisk former personalebedømmelsen sig oftest således — bl. a. for at forhindre, at ikke saglige argumenter skal få for stærk indflydelse — at bedømmeren foretager vurderingen så at sige på tværs. Det vil sige, at han foretager bedømmelsen af een enkelt egen-

skab eller faktor for sig for hele personalets vedkommende i stedet for at bedømme een mand helt færdig. Han lader de enkelte passere revy for sit indre blik og vurderer dem i forhold til hverandre. Der ved undgås, at et (måske ubevidst indtryk får samtlige bedømmelser for een mand til at ligge en grad højere eller lavere, end det er retfærdigt.

Idet man altid må erkende personalevurderingens begrænsning, således at forstå, at den kun giver endda visse ikke helt sikre vurderinger af de ansatte, må man ganske givet betragte personalevurderingen som et overordentligt vigtigt led i den moderne personalepolitik, der medfører større og sikrere viden om de ansatte arbejdere og funktionærer.

På den anden side — og dette gælder for øvrigt også arbejdsvurderingen og den deraf resulterende stillingsbedømmelse — må det stilles som et uafviseligt krav, at disse foranstaltninger gennemføres under fuldstændig åbenhed over for personalet; ikke således at forstå — for personalevurderingens vedkommende —, at alle ved alt om alle. Men det er et berettiget krav fra alle ansattes side, at de bliver delagtiggjort i ledelsens opfattelse af deres arbejdskraft og effektivitet.

## II. Arbejds-mæssige foranstaltninger.

Som en anden vigtig gruppe af de personalepolitiske foranstaltninger som led i rationaliseringen, nævnte vi indledningsvis de såkaldte rent arbejds-mæssige. Hermed tænkes altså på visse foranstaltninger, som gennemføres i forbindelse med arbejdets tilrettelæggelse. Ikke ting, der vedrører selve arbejdshandlingen, dette vil jo nemlig have relation til arbejdsforenklingen, men derimod forholdsregler, som medfører hurtigere, lettere og behageligere arbejds-gang.

*Personaletræning.* Et vigtigt punkt her er *personaletræningen*. Mens opdragelse kan defineres som udvikling af indstilling og personlige egenskaber, har træning en mere begrænset betydning og kan defineres som udvikling af vaner og aktiviteter, i den foreliggende forbindelse altså arbejdsvaner og -handlinger.

Det er overordentlig vigtigt, at personalet i en virksomhed får lejlighed til at få en grundig orientering om og træning i virksomheden og dens forskellige funktioner.

De områder, der kan blive tale om at foretage undervisning i, er:

- 1) Virksomhedens historie og opbygning,
- 2) Virksomhedens forretningsprincipper og -teknik,
- 3) Virksomhedens arbejds-gang.

Det første punkt, *historie og opbygning*, omfatter oplysninger om virksomhedens grundlæggelse, udvikling, organisation, ledelse etc., alt sammen ting, som enhver virksomhed skylder selv den lavest betalte funktionær eller arbejder en grundig orientering om. Sådanne oplysninger er det i moderne virksomheder mere og mere almindeligt at samle i de såkaldte *personalehåndbøger*, som dog udmærket kan indskrænkes til at omfatte nogle få dupliserede sider, hvis det drejer sig om en mindre virksomhed. Hvis en sådan tryksag udarbejdes lidt fikst, og der måske her også aftrykkes husordenen i forbindelse med et par små vignetter o. l., kan den medføre en hel del good-will over for virksomheden hos den nyansatte og hans familie. Det er en bog, der udleveres til alle nyansatte i virksomheden, og som så vidt muligt må føres å jour hvert år. Mange virksomheder har høstet overordentlig gode erfaringer med sådanne »velkomsthilsener«.

Det andet punkt, som personaletræningen retter sig imod, gælder specielt for det mere ansvarlige personale samt de funktionærer, som er beskæftiget med indkøb og salg. Det drejer sig her om en orientering om den salgs-, kunde- og *prispolitik*, som virksomheden benytter. Altså specielt spørgsmål, som har relation til det arbejde, der på den ene eller anden måde vender udad.

Det er selvsagt af stor betydning for dette arbejdes rigtige udførelse, at de mennesker, der er beskæftiget dermed, er nøje bekendt med hele grundlaget for og indholdet af firmaets forretningspolitik. Personaletræningen på dette område gribes mange steder — især dog i større virksomheder — således an, at man med visse mellemrum, f. eks. een gang om året afholder kollektive kursus og foredrag, hvor dels disse spørgsmål og dels andre ting gennemgås for de funktionærer, det har betydning for.

Hvad angår det tredje punkt, selve *arbejdsgangen*, kan dette vel siges at være personaletræningens egentlige hovedområde. Her gælder det om dels at orientere personalet om forretningsgangen som helhed og de enkelte funktionærs indbyrdes afhængighed, hvilket udmærket kan gøres under fælles kursus, som netop omtalt, og dels at instruere og opøve hver enkelt funktionær. Dette sidste foregår praktisk talt altid som individuel undervisning på den enkeltes arbejdsplads.

Som det ses, er der ved omtalen af disse områder af personaletræningen samtidig nævnt de tre mulige former, nemlig den skriftlige, den kollektive og den individuelle undervisning, der normalt tages i anvendelse i hvert af de tre tilfælde.

Dette udelukker dog selvsagt ikke, at de tre former kan kombineres

efter behov og ønske, således at man i hver af de tre situationer kan anvende een eller flere af træningsformerne.

I denne forbindelse vil der være grund til at nævne den specielle form for træningsarbejde, som er opstået og udviklet under den sidste krig i U. S. A. Det er det såkaldte TWI-system (training within industry), som består deri, at man inden for de enkelte virksomheder samler arbejdslederne (formænd eller værkførere og afdelingsledere) til træningskursus, hvorunder konkrete forhold (cases) tages op til behandling. Man lærer disse mennesker, som er de personer inden for virksomheden, der er i nærmeste kontakt med de menige arbejdere og funktionærer, arbejdsforenklingens teknik og indholdet af den moderne personalepolitik.

Ved at benytte princippet »training by doing«, det vil netop sige ved at behandle konkrete fra praksis hentede eksempler, opnår man erfaringsmæssigt et langt bedre resultat med hensyn til forståelsen og tilegnelsen hos de deltagende personer. Dette princip er forøvrigt som kursusprincip lanceret i organiseret form af A/S Dansk Organisations-Institut i Danmark i 1948.

*Arbejdsstimulerende foranstaltninger.* Som en anden gruppe af de arbejdsmæssige personaleforanstaltninger kan omtales en lang række bestræbelser, som med en fællesbetegnelse passende kan omtales som visse »arbejdsstimulerende foranstaltninger«.

Herved tænkes på forholdsregler mod støj i form af lydisolering, dels mellem flere lokaler og dels inden for de enkelte lokaler ved hjælp af isoleringsmateriale på vægge og lofter. Passende lysgivning både i henseende til styrke og farve og ikke mindst i henseende til skyggevirkning. Det er f. eks. således en almindelig tendens, at de almindeligt kendte »skrivebordslamper« på moderne kontorer erstattes af indirekte belysning, der ikke kaster skygge, men yder samme lysvirkning på ethvert sted i lokalet.

Endvidere kan nævnes betydningen af kontrol med varme- og fugtighedsgraden i de forskellige lokaler. Jo mere ensartet denne er, desto mindre vil sygdomsårsagen forkølelsessygdomme gøre sig gældende. I visse virksomheder har man således ved gennemførelsen af en sådan kontrol konstateret 33 pct. færre sygedage, end gennemsnittet for hele erhvervslivet angiver.

Også betydningen af passende hvilepauser i arbejdet, indførelsen af personalegymnastik, musik til arbejdet, indretningen af hensigtsmæssige arbejdsstole etc. bør nævnes i denne forbindelse. I det hele taget kunne en lang række forholdsregler af denne art omtales i forbindelse

med disse arbejdsstimulerende foranstaltninger, hvilket dog vil føre for vidt i denne forbindelse.

### III. Velfærdsmæssige foranstaltninger.

Som den sidste gruppe af de personalemæssige forholdsregler kommer de velfærdsmæssige foranstaltninger, der igen kan opdeles i 3 undergrupper:

1. sanitære,
2. kulturelle,
3. forvaltningsmæssige.

Mens vi hidtil under de økonomiske og arbejdsmæssige foranstaltninger har omtalt forholdsregler, der gennemføres i direkte kontakt med det arbejde, som personalet udfører inden for virksomheden, omfatter de velfærdsmæssige foranstaltninger også ting, der egentlig — i hvert fald direkte — er arbejdshandlingerne uvedkommende, men som i nogen grad griber ind endog i personalets fritid.

Med de *sanitære* forholdsregler tænkes på de hygiejniske foranstaltninger, der træffes for personalet i form af let adgang til vask og bad — ikke blot for arbejdere, hvor det vel hidtil har været mest almindeligt, men også for funktionærer, hvilket med held er indført flere steder også i Danmark. Endvidere muligheder for lægetilsyn og -behandling for personalet både for almindelige sygdomme og for specialistkrævende skavanker. Ja, visse steder går man så vidt, at også personalets nærmeste familie mod et ganske ringe vederlag kan nyde godt af denne behandling.

Under sanitære foranstaltninger må også nævnes oprettelsen af vuggestuer og børnehaver, hvor ansatte mødre kan anbringe deres børn, mens de er på arbejde og måske — for de helt smås vedkommende — kan amme dem i arbejdstiden.

De *kulturelle* foranstaltninger omfatter f. eks. oprettelsen af biblioteker såvel faglitterære som skønlitterære. Afholdelsen af alment opdragende foredrag, tilskud til teaterbesøg, indretning af firmabio-graf etc. Også understøttelse ved oprettelsen af personaleforeninger med faglige og/eller selskabelige formål. Opførelsen af week-end- og sommerhuse, hvor personalet eventuelt med familie kan tilbringe en del af fritiden. Tilskud til fornøjelses- og studierejser til udlandet etc.

Endelig må omtales det, vi kaldte *forvaltningsmæssige* personaleforanstaltninger. Hermed tænkes først og fremmest på indførelsen af *pensionsordninger*, hvor firmaet betaler almindeligvis en vis del af pensionspremien. Yderligere en vigtig institution kan nævnes, nemlig

*interessekontoret*, hvis opgave det er at forvalte en vis del af personalets gage ved at betale husleje, skat, forsikringer og lignende faste udgifter, som det måske er svært for den ansatte selv at få tid (eller penge) til at ordne. Interessekontoret kan også i visse tilfælde på særlige betingelser benyttes som indskudsbank og yder da en relativ høj rente, omvendt kan der eventuelt i visse tilfælde blive tale om at yde lån mod rimelige rente- og afbetalingsvilkår. I mange virksomheder har interessekontoret virket i en årrække med stor succes.

Således kunne der videre opregnes en lang række forskellige personalepolitiske foranstaltninger, der alle gennemføres (eller i hvert fald bør gennemføres) med det dobbelte formål at skabe forøget tilfredshed og arbejdsglæde hos funktionærer og arbejdere og (derigennem) forøget effektivitet og rentabilitet for virksomheden.

Det er utvivlsomt rigtigt i samme åndedrag, som der tales om rationalisering og arbejdsforenkling, at nævne personalepolitikken, som det er et rimeligt krav fra arbejder- og funktionærside at få behandlet samtidig med den øvrige rationalisering. Det må altid gælde om, at foranstaltningerne på ydelsessiden, d. v. s. arbejdsforenklingen eller rationaliseringen, og foranstaltningerne hvad angår modydelsen, d. v. s. de personalepolitiske foranstaltninger, er i ligevægt. Er dette tilfældet, er det på den anden side også min faste overbevisning, at enhver rationaliseringsbestræbelse i det store og hele vil blive vel modtaget også hos de menige medlemmer af en virksomheds organisation.