

Arbejdsforenkling efter „indefra-princippet“¹⁾

Af Palle Hansen

Det er ikke nogen hemmelighed, at effektiviteten i vor produktion og i det administrative arbejde i erhvervsliv og på offentlige kontorer for tiden ikke er tilfredsstillende, og selvom der uden tvivl er flere årsager hertil, så ligger det nær at pege på, at den manglende effektivitet også skyldes *utilstrækkelig rationalisering*. Dette skal ikke forstås således, at der ikke er ydet nogen særlig indsats her. Tværtimod er der allerede i en årrække både inden for erhvervslivet og inden for offentlige myndigheders kontorer præsteret et stort og som regel udmærket arbejde af dygtige rationaliseringseksperter, men meget synes at tyde på, at der i adskillige tilfælde har hersket noget i retning af et misforhold mellem indsats og resultat.

Det står derfor for mig således, at det er nærliggende at rejse spørgsmålet, om det mangelfulde resultat af rationaliseringsindsatsen ikke skyldes, at vi har grebet rationaliseringen forkert an, altså om de hidtil anvendte fremgangsmåder har været behæftet med svagheder eller mangler af teknisk eller psykologisk natur.

Dette spørgsmål synes så meget mere aktuelt, som det i dag kan fastslås, at man i rationaliseringens foregangsland U. S. A. har ændret signaler og er stærkt i gang med at betjene sig af principper og metoder, der på visse områder afviger så radikalt fra tidligere anvendte, at det fortjener opmærksomhed at stifte bekendtskab såvel med disse som med årsagerne til deres fremkomst. Ikke mindst, fordi der efter min mening ikke er tale om et specielt amerikansk fænomen, men om årsager, der også kendes hos os, og om fremskridt, der også kan komme os til gode.

Under min studierejse i Amerika havde jeg lejlighed til ved besøg i en lang række erhvervsvirksomheder, i regeringens rationaliseringskontorer og ved samtaler med førende konsulenter og videnskabsmænd at studere de nyeste fremgangsmåder ved rationaliseringens praktiske gennemførelse, og jeg skal i aften fremdrage nogle hovedtræk af den

¹⁾ Foredrag holdt den 8. marts for medlemmer af foreninger tilsluttet De erhvervsøkonomiske Foreningers Fællesråd. I artiklen er indarbejdet dele af et indlæg om: »Uddannelse som et led i rationaliseringsteknikken«, holdt ved Industriraadets »Panel discussion« den 7. april 1951.

Arbejdsforenkling efter „indefra-princippet“¹⁾

Af Palle Hansen

Det er ikke nogen hemmelighed, at effektiviteten i vor produktion og i det administrative arbejde i erhvervsliv og på offentlige kontorer for tiden ikke er tilfredsstillende, og selvom der uden tvivl er flere årsager hertil, så ligger det nær at pege på, at den manglende effektivitet også skyldes *utilstrækkelig rationalisering*. Dette skal ikke forstås således, at der ikke er ydet nogen særlig indsats her. Tværtimod er der allerede i en årrække både inden for erhvervslivet og inden for offentlige myndigheders kontorer præsteret et stort og som regel udmærket arbejde af dygtige rationaliseringseksperter, men meget synes at tyde på, at der i adskillige tilfælde har hersket noget i retning af et misforhold mellem indsats og resultat.

Det står derfor for mig således, at det er nærliggende at rejse spørgsmålet, om det mangelfulde resultat af rationaliseringsindsatsen ikke skyldes, at vi har grebet rationaliseringen forkert an, altså om de hidtil anvendte fremgangsmåder har været behæftet med svagheder eller mangler af teknisk eller psykologisk natur.

Dette spørgsmål synes så meget mere aktuelt, som det i dag kan fastslås, at man i rationaliseringens foregangsland U. S. A. har ændret signaler og er stærkt i gang med at betjene sig af principper og metoder, der på visse områder afviger så radikalt fra tidligere anvendte, at det fortjener opmærksomhed at stifte bekendtskab såvel med disse som med årsagerne til deres fremkomst. Ikke mindst, fordi der efter min mening ikke er tale om et specielt amerikansk fænomen, men om årsager, der også kendes hos os, og om fremskridt, der også kan komme os til gode.

Under min studierejse i Amerika havde jeg lejlighed til ved besøg i en lang række erhvervsvirksomheder, i regeringens rationaliseringskontorer og ved samtaler med førende konsulenter og videnskabsmænd at studere de nyeste fremgangsmåder ved rationaliseringens praktiske gennemførelse, og jeg skal i aften fremdrage nogle hovedtræk af den

¹⁾ Foredrag holdt den 8. marts for medlemmer af foreninger tilsluttet De erhvervsøkonomiske Foreningers Fællesråd. I artiklen er indarbejdet dele af et indlæg om: »Uddannelse som et led i rationaliseringsteknikken«, holdt ved Industriraadets »Panel discussion« den 7. april 1951.

»filosofi«, der ligger bagved, og som synes almindelig akcepteret af de ansvarlige ledere såvel inden for de offentlige kontorer som i erhvervs-livet.

Arbejdsforenkling, ikke »videnskabelig« rationalisering.

Mine bemærkninger vil først og fremmest være rettet mod den side af rationaliseringen, der kan betegnes med fællesnævneren *metodeforbedring*. Rationaliseringsindsatsen taget i betydningen *effektivitetsforbedring* omfatter jo også en række andre områder f. eks. omkostningskontrol, personaletræning, produktionsplanlægning, lønnings-systemer o. m. a.

Med hensyn til området *metodeforbedring* er det interessant at bemærke, at begrebet scientific management som udtryk for de på videnskabeligt grundlag højt udviklede fremgangsmåder synes at være gået stærkt af mode i U.S.A. og erstattet af udtrykket »work simplification«, d. v. s. *arbejdsforenkling*. Denne ændring af terminologi hænger ikke sammen med en blot og bar sproglig revision, men dækker over en radikal ændring i praktikerens syn på, hvorledes rationaliseringen bør gribes an. Den er samtidig et ganske karakteristisk udtryk for amerikanernes evne til at tilpasse teori til praksis. For dem gælder nemlig i høj grad devisen »Skræv ikke længere, end bukserne kan holde«.

Det blev således praktisk taget overalt fremhævet, at man uden tvivl tidligere ved afgørelsen af, hvor nøjagtigt man skulle gå frem i analysen, og hvilke arbejdshandlinger der burde rationaliseres, i alt for høj grad havde undladt at skelne mellem væsentligt og uvæsentligt, og at man ved hjælp af en forfinet teknik i sikkert for mange tilfælde havde tilstræbt populært sagt at pine tiendedelssekunders besparelser frem for flest mulige arbejdshandlinger.

Ved hjælp af den for amerikanerne så typiske »tagen-fat-om-nælden« mentalitet var man efterhånden nået frem til den erkendelse, at man i langt det overvejende antal rationaliseringsfremstød opnår en procentvis meget stor besparelse i tid og materialer alene ved hjælp af relativt simple indgreb i arbejdsmetoden, medens yderligere besparelser kræver en uforholdsmæssig stor og kostbar analyse.

En af de i U.S.A. mest fremstående »work simplification«-profeter, Allan H. Mogensen, beskrev forskellen mellem det simple »arbejdsforenklingsprincip« og »det videnskabelige rationaliseringsprincip« med følgende eksempel:

På en arbejdshandling, det før tog 42 sekunder at udføre, spares

ved forholdsvis enkle og nærliggende foranstaltninger (omplacering af arbejdsredskaber og eliminering af overflødige bevægelser) 20 sekunder, medens en yderligere meget omstændelig mikroskopisk analyse kunne bringe en ekstra besparelse på 5 sekunder. Allan H. Mogensens syn på sagen var, at man i U.S.A. havde tilbragt for megen tid med ad »videnskabelig« vej at søge at nå frem til den fulde besparelse på 25 sekunder og været for lidt opmærksom på, at man kunne opnå langt den væsentligste gevinst ved blot at anvende en forholdsvis simpel arbejdsforenklingsteknik.

Rationalisering er i høj grad et spørgsmål om psykologi.

Man havde endvidere erfaret, at udefra foreskrevne eller påtvungne metodeændringer i udtalt grad mødes med en følelsesbetonet modstand, der nedsætter eller til tider helt eliminerer de påregnede besparelser.

Talrige eksempler blev givet til belysning af, at arbejdsforenklingsproblemet faktisk i højere grad er et psykologisk problem end et teknisk problem, og især forhold som menneskers instinktive modstand mod forandring og vor følsomhed over for kritik hører til afgørende vanskeligheder, der må overvindes. *Resultater opnås ikke ved at foreskrive eller påtvinge folk nye metoder, men ved at gøre dem til aktive, interesserede medarbejdere.*

Personalechefen i en industriel virksomhed i Dayton, Ohio, beskrev forholdet således: »Vi kan nok føre hesten til vandingsstedet, men derfor er det ikke givet, at vi får den til at drikke; det, der er vort problem, er at få den gjort tørstig, så finder den sikkert ud af resten selv«.

Den epoke i rationaliseringsarbejdets historie, der begyndte med Taylors og Gilbreths indsats, og som ud fra et *psykologisk* synspunkt kan siges at være forløbet under devisen »Tell them«, d. v. s. »foreskriv«, er nu godt i gang med at blive afløst af en periode, hvor et nyt slogan »Sell them«, d. v. s. »gør dem interesserede«, sidder i højsædet.

Metodeforbedring bør fremmes efter »indefra«-princippet.

Videre havde man lært, at manden ved job'et almindeligvis sidder inde med en bedre forståelse af, hvor forbedringen kan indføres, end antaget af ledelse og rationaliseringseksperter, og at inkorporeringen af den enkelte medarbejder ved rationaliseringsprocessen i høj grad fremmer denne.

Med udtrykket »manden ved job'et« sigtes ikke alene til arbejderen ved maskinen og kontorfunktionæren ved skrivebordet, men til samtlige medarbejdere på alle trin i organisationsplanen.

Mange steder fik jeg forevist eksempler på arbejdsforenkling i fabrik og på kontorer, hvori ideer og forslag var fremsat af personalet. I adskillige virksomheder løb de årlige forslag op i mange hundrede, og foretagne beregninger påviste store omkostningsbesparelser, opnået uden dybtgående tidskrævende specialundersøgelser. Jeg skal senere vende tilbage til, hvorledes sådanne forslag fra personalet fremsættes, og hvorledes omkostningsbesparelser udregnes, men skal blot her understrege, at der var tale om *begrundede forslag* baseret på en forudgående analyse foretaget af personalet og ikke på mere eller mindre løst henkastede ideer.

I langt de fleste af de virksomheder, jeg besøgte, var man i det væsentlige ophørt med alene at bruge *udefra* kommende eksperter til den direkte rationalisering, men var gået over til at fremme aktiv medvirken fra personalets side. Med udtrykket »udefra« menes i denne forbindelse ikke alene selvstændige konsulenter i organisation, men også virksomhedens egne rationaliseringseksperter. Det er således selve princippet for rationaliseringens praktiske gennemførelse, der sigtes til med udtrykket »udefra«. Hvor metodeforbedringen gennemføres af rationaliseringseksperter kan man således tale om *arbejdsforenkling efter »udefra«-princippet*; hvor rationaliseringen gennemføres med aktiv bistand af personalet kan man tale om *arbejdsforenkling efter »indefra«-princippet*.

Jeg har opholdt mig i nogen tid i »Bureau of Budget«, et administrativt regeringsorgan i Washington, der bl. a. varetager tilsvarende rationaliseringsopgaver som dem, der sorterer under den danske stats forvaltningsnævn. Man fortalte mig, at også »Bureau of Budget« i begyndelsen havde søgt at gennemføre rationalisering i regeringens mange kontorer efter »udefra«-princippet, d. v. s. man lod bureauets eksperter udføre rationalisering i regeringskontorerne; men man havde indset, at for at fremme arbejdet og få dette til at glide mest gnidningsfrit, var det uomgængeligt nødvendigt at gå over til at forenkle efter »indefra«-princippet, d. v. s. at få statsadministrationens egne embedsmænd til at tage aktiv del heri. »Bureau of Budget« øvede derfor nu sin væsentligste indsats ved udarbejdelse af efter mit skøn særdeles fremragende instruktionshæfter og lignende »work simplification« materiale, der tilstilles alle i regeringskontorerne an-

satte, samt ved et konsultativt samarbejde af instruktiv og kritisk natur med de forskellige regeringsorganer.

På baggrund af denne nye erkendelse af de fundamentale problemer, der er knyttet til rationaliseringens praktiske gennemførelse, er det i dag ganske udbredt i U.S.A. både inden for offentlige kontorer, i fabrikernes produktionsafdelinger og på kontorerne at gribe metodeforbedringen an efter »indefra«-princippet, d. v. s. at basere arbejdsforenklingen på analyser og forslag udarbejdet af »manden ved job'et«.

Der er i det hele taget stærke tendenser til inden for virksomhederne formelig at rejse en *bevægelse* under navn af »Employee's idea plan« (personalets idéordning), der foruden at omfatte en *træning* i arbejdsforenklingens teknik bygger på et *præmiesystem*, som jeg skal vende tilbage til om lidt.

Rationaliseringsekspertens virksomhed.

Forinden jeg imidlertid gør rede for, hvorledes personaletræningen tilrettelægges, og præmiesystemet fungerer, skal jeg af hensyn til dem, der af det, jeg har sagt, måtte have fået den opfattelse, at det er min mening, at den udefra kommende specialist må blive overflødiggjort, hvis »indefra«-princippet realiseres, gøre opmærksom på, at disse folk på ingen måde er sat ud af spillet ved den nye drejning — tværtimod —, men deres opgave er principielt forandret fra at omfatte direkte medvirken i de enkelte rationaliseringsopgaver til 1) at »sælge« arbejdsforenklingssideen til alle fra topledelse til folk på de laveste organisationstrin og 2) at træne alle ansatte eller visse grupper heraf, f. eks. ledende funktionærer, mestre eller formænd, i den arbejdsforenklingsteknik, der nødvendigvis må kendes af den enkelte, for at sætte ham i stand til at analysere sine arbejdshandlinger og fremsætte begrundet forslag til deres forenkling. Desuden vil det være naturligt 3) at rationaliseringseksperter medvirker som sagkyndig konsulent over for personalet, medens forslagene er under udarbejdelse, og som medlem af den komité, der bør bedømme forslagernes antagelighed. Jeg er personlig af den opfattelse, at rationaliseringseksperter i denne rolle vil få muligheder for at øve en langt større indflydelse til fremme af effektiviteten i virksomhederne end i de tilfælde, hvor det er ham alene, der foretager det direkte forenklingssarbejde, *dels* fordi man uden tvivl kommer lettere uden om den før omtalte instinktive modstand fra personalets side og *dels*, fordi han på denne måde kan undgå at bruge sin kostbare tid

til en masse forholdsvis manuelt analysearbejde. Herved sættes han i stand til praktisk taget udelukkende at være beskæftiget med sin egentlige opgave, nemlig konsultativt idéarbejde.

Personaletræningens grundprincipper.

Jeg vil herefter vende mig mod *personaletræningen*. Det vil føre for vidt her at redegøre i detaljer for fremgangsmåden ved »salg af ideen« over for personalet og undervisning i arbejdsforenklingsteknikken, men jeg skal ganske kort pege på nogle karakteristiske træk i den af flere konsulenter og interne rationaliseringsfolk i U.S.A. benyttede metode, der især bygger på Allan H. Mogensens ret udbredte virksomhed. I arbejdet med at sprede *arbejdsforenklingens ideen* til så mange som muligt på kortest mulig tid tages film, lysbilleder og grafiske fremstillinger i brug, og ved *undervisningen* i analyse og forslagsteknik benyttes en særlig »*work simplification manual*«, d. v. s. en slags håndbog i arbejdsforenklingsteknik, der spiller en stor rolle i den nye bevægelse. Alle kræfter sættes ind på at give oplysningerne i den mest letfattede form med hovedvægten på det principielle og med bandlysning af alle tilslørende detaljer. Det er almindelig udbredt at gennemføre træningen i mindre grupper af f. eks. formænd eller arbejdere i et kursus, der i reglen strækker sig over 10 uger med to timers ugentlig undervisning. Der lægges stærk vægt på, at denne træning baseres på det i Amerika så udbredte undervisningsprincip »*learning by doing*«, d. v. s. at der under kursus uophørligt tilstræbes aktiv medvirken fra hver enkelt kursUSDeltager, især ved anvendelse af karakteristiske øvelsesopgaver, hentet fra praksis, og en inciterende mundtlig fremstillingsteknik, for derved at opnå, at metoderne går i blødet.

Hvad indeholder håndbogen i arbejdsforenklingsteknik?

Den før omtalte »*manual*« i arbejdsforenklingsteknik fremtræder almindeligvis som et af den pågældende virksomhed i samarbejde med rationaliseringskonsulenten udarbejdet instruktionshæfte på omkring 50 sider, der i stor udstrækning har taget farver, humoristisk betonedede illustrationer og letfattet systematik til hjælp. Instruktionshæftet, der tilstilles hver enkelt i virksomheden ansat, indeholder almindeligvis 5 hovedafsnit, der tilsammen beskriver arbejdsforenklingsteknikkens metode og gør rede for, hvorledes ideer bør fremsættes, og hvordan de præmieres.

Blandt de vigtigste forhold, der omtales, kan nævnes spørgsmålet

om at udvælge de arbejdshandlinger, der trænger mest til forenkling. I denne forbindelse understreges, at enhver arbejdshandling såvel på kontor som i fabrik består af tre dele: 1) Forbered, 2) Udfør og 3) Læg bort, og læseren påmindes især om betydningen af at prøve at fjerne operation »udfør«, for derved forsvinder det forberedende og bortlæggende arbejde af sig selv. Forbered og læg bort forøger, som det siges, blot produktets omkostninger, men ikke dets værdi.

Et andet afsnit behandler det vigtige spørgsmål om analyseteknikken. Her omtales det såkaldte »flow process chart« (operations-skema), det nødvendige redskab for den, der går i lag med at analysere sine arbejdshandlinger. Ved hjælp af dette skema kan arbejdet nedbrydes i antallet af 1) udførende operationer, 2) transporter, 3) ophold og 4) tilsyn. Når det ny forslag senere udarbejdes, må dette også beskrives ved hjælp af flow process chart'et, og de enkelte led i den ny arbejdsmetode optælles og konfronteres med antallet af tilsvarende led efter den gamle metode, hvorefter man på basis af disse facts kan fastslå den *konkrete* besparelse i operationer, tid og materialeforbrug.

I andre afsnit behandles nærmere den teknik, der kan bringes i anvendelse, for at virksomhedens personale kan blive sat i stand til at afgøre, om arbejdshandlinger er overflødige eller for omstændeligt udført. Det vigtigste redskab for at nå til erkendelse heraf er anvendelsen af en spørgeteknik, der bringer Kiplings kendte digt i minde:

»I keep six honest serving men,
they taught me all I knew,
their names are Why, and What and When,
and Where, and How and Who«.

»Hvorfor«, er det store dyr i åbenbaringen. F. eks., hvorfor gøres det pågældende arbejde? (Er det overhovedet nødvendigt?). Hvorfor gøres det på den måde? (Er der ikke en bedre måde?) o. s. v.

Endvidere behandles i disse afsnit måder, hvorpå man kan udvikle nye metoder, og her indprentes det læseren, at arbejdsforenkling betyder eliminering, kombinerings og ændring i arbejdshandlingernes rækkefølge. Til slut redegøres for, hvordan en idé bør fremsættes, og hvorledes beregningen af omkostningsbesparelsen gøres.

Det er ikke ualmindeligt at give et noget dyberegående kursus, især omfattende den mere udviklede bevægelsesøkonomi, til virksomhedens

ledere, og det er også almindeligt at lade særlig udvalgte ledere gennemgå et seks ugers heldagskursus hos Allan H. Mogensen, for at sætte sådanne folk i stand til i deres virksomhed at gennemføre en forsvarlig træning af personalet.

Personalets idéordning, en afgørende bestanddel af »indefra«-princippet.

Som omtalt tidligere, er det karakteristisk og uden tvivl af afgørende betydning, at der til den nye tanke er knyttet et *præmiesystem*, hvorved i almindelighed den, der får antaget et forslag, modtager halvdelen af de første seks måneders besparelser. Drejer det sig om en forenkling, der ikke alene gælder den enkelte arbejders eller kontormands eget arbejde, men tillige andre ligestillede, vil man forstå, at de enkelte præmier kan komme til at andrage ganske betragtelige beløb.

Der lægges meget stærk vægt på, at præmieringen indgår som en inciterende faktor til fremme af forslagenes fremsættelse. På dette som på andre områder indser amerikansk virksomhedsledelse, at det ikke er nok alene at slå på samarbejdets strenge, men at samarbejde, der resulterer i omkostningsbesparelse eller effektivitetsforøgelse, bør have kontant belønning til følge.

Som jeg før omtalte, finder man ofte, hvad jeg her har beskrevet som *arbejdsforenkling efter »indefra«-princippet* samlet i en »bevægelse«: Employee's idea plan (personalets idéordning), der bygges op omkring en slags fundats eller vedtægtsordning. Vedtægterne trækker klare linier for præmiering og for forslagsstillernes rettigheder og virksomhedsledelsens pligter. Det er i det hele taget karakteristisk, at denne idéordning tages meget højtideligt og opfattes som en forretningsmæssig kontrakt. Her er altså ikke tale om, hvad man f. eks. ser i Danmark, at en præmieordning baseres på, hvad ledelsen skønner, man bør give. Dette fører som regel til, at personalet tildeles mindre, runde beløb, for at fremsætte ideer, uden at man får opfattelsen af, at der er gjort noget nærmere forsøg på at fastslå omfanget af omkostningsbesparelsen.

Efter min mening rører vi her ved noget meget afgørende for »indefra«-princippets heldige gennemførelse.

Hovedindholdet af vedtægter for personalets idéordning.

Jeg skal til slut give en kortere omtale af indholdet af vedtægterne for en sådan idéordning som den praktiseres i en større amerikansk industriel virksomhed.

I en formålsparagraf fremhæves det, at virksomhedens succes er afhængig af dens evne til at fremstille et bedre produkt til en lavere omkostning og på det rigtige tidspunkt. For at blive i stand hertil må man bygge på alle gode ideer fra enhver i virksomheden ansat. Dette sætter foretagendet i stand til at opretholde produktionen ved mindre anstrengelser og til at producere i bedste kvalitet og til priser, som det amerikanske folk har råd til at betale.

Det siges videre, at virksomheden går ud fra, at dens personale, på grund af dets fagkundskaber og erfaring, og fordi man må antage, at det er interesseret i virksomhedens fremtid, råder over mange gode ideer. Når sådanne ideer bliver benyttet af virksomheden, vil medarbejderne blive belønnet. For at fremme denne skabende tænkning og for at belønne den, er personalets idéordning blevet udformet.

Herefter hedder det: Alle i virksomheden ansatte er berettiget til at få betaling for ideer med undtagelse af de, der beskæftiger sig med at udvikle nye metoder, værktøj, udstyr og ideer, d. v. s. planlægningsafdeling, laboratorier o. lign.

Hvis samme idé fremsættes af to eller flere, vil den idé, der er modtaget først, såfremt den godkendes, blive belønnet. Personer, som har fået ideer antaget, men er rejst fra firmaet, før ideen er kommet til udførelse, vil få fremsendt betaling til deres ny adresse; i tilfælde af død, vil virksomheden betale belønningen til arvingerne.

Retten til at akceptere og afslå ideer er forbeholdt virksomheden. Hvis en idé er underskrevet og fremsat af to eller flere personer, vil præmien blive delt ligeligt imellem underskriverne.

Eksempler på ideer, der kan præmieres, er sådanne, der medfører reduktion i omkostninger til arbejds løn, materialer og hjælpematerialer, f. eks. forbedring af produktionsmetoder eller forslag til nye fremgangsmåder, eliminering af spild eller forenkling af produkters udformning (product design). Ideer som nærmest henleder opmærksomheden på fornødne reparationer og forbedring af ejendom og udstyr, vil blive betragtet som henhørende under almindelig vedligeholdelse og vil ikke kunne foranledige belønning, med mindre ideen foreslår en ny eller forbedret metode til at foretage reparationer. På specielle områder, som f. eks. i vedligeholdelsesafdelingen, værktøjs- eller modelafdelingen, hvor arbejdsmetoderne ikke er klart specificeret, forbeholder ledelsen sig ret til at afgøre, om en idé falder inden for dem, der kan gives belønning for.

Belønningen vil andrage halvdelen af de første 6 måneders nettoomkostningsbesparelse i arbejds løn og materialer. Hvor ideens rea-

lisering kræver nyt udstyr eller særlig installation, defineres omkostningsbesparelsen som de første seks måneders besparelse i løn og materialer med fradrag af en fjerdedel af de omkostninger, der er medgået til anskaffelse af udstyr.

Halvdelen af belønningen udbetales ved ideens igangsætning og resten seks måneder efter. Den anden del af belønningen reguleres i overensstemmelse med den *faktisk* konstaterede omkostningsbesparelse. Indirekte omkostninger vil normalt ikke blive inkluderet i omkostningsbesparelsen undtagen i tilfælde, hvor forslag er gjort til at fabrikere et produkt, som hidtil er blevet købt udefra.

Minimumsbelønning for ideer, der realiseres, er 5 \$, maksimumsbelønning 1.500 \$.

Ideer skal fremsættes på en særlig udformet formular, hvor også omkostningsbesparelsen skal udregnes. Desuden indeholder formularen en kolonne, hvoraf fremgår, at forslagsstilleren overdrager idérettigheden til firmaet, når den bliver antaget og præmieret.

Hvis ideen kommer til at betyde besparelser i andre afdelinger eller i andre grene af virksomheden, vil enhver anstrengelse blive gjort for at sikre, at forslagsstilleren bliver belønnet fuldtud. Der vil ikke blive betalt præmie senere hen til andre ansatte, der foreslår den samme idé udført i andre afdelinger eller grene af virksomheden.

Det er en forudsætning for at komme i betragtning ved belønning, at den pågældende har fuldtendt virksomhedens arbejdsforenklingkursus.

Kasser med forslagsblanketter vil blive placeret på forskellige steder i virksomheden. Ideer vil være lovlig fremsat på disse blanketter.

Forslagsstilleren skal give formularen til sin overordnede, som umiddelbart efter modtagelsen vil tids- og datostemple denne. Den overordnede skal fremsende forslaget gennem de normale kanaler til afdelingslederen, der sender ideen til en særlig *arbejdsforenkling-funktion*. Denne funktion vil fremsætte anerkendelsen til forslagsstilleren inden to arbejdsdage efter ideens modtagelse.

Enhver anstrengelse vil blive gjort for at holde forslagsstilleren informeret om hans forslags status, indtil hans idé er realiseret eller afslået.

Det er arbejdsforenklingfunktionens opgave at holde alle kasser forsynet med formularer, at anerkende alle ideer, at fremsende meddelelse til forslagsstilleren, når ideen er godkendt, eller brev med forklaring, hvis forslaget er afslået. Der skal føres journal over alle

ideer, og arbejdsforenklingsfunktionen skal sammenkalde til møde med en speciel *præmiekomité* og fremsende meddelelser til personaleafdelingen, således at idéforslag bliver noteret på forslagsstillerens generalieblad i personaleafdelingen. En rationaliseringsekspert vil blive udpeget af arbejdsforenklingsfunktionen til at undersøge, om ideen kan praktiseres. Det er denne persons pligt at sikre sig de respektive afdelingers hjælp ved undersøgelse eller gennemførelse af en idé.

De bidrag, som rationaliseringseksperter eller afdelingerne måtte yde til forbedring af forslaget værdi, vil blive indregnet som en del af den totale besparelse henhørende til den originale idé, og andelen heraf vil blive betalt til den oprindelige forslagsstiller.

Præmiekomiteen skal godkende eller kritisere det af rationaliseringseksperter indstillede præmiebeløb, fremsende belønningen til forslagsstilleren og sørge for behørig beskrivelse af ideen til personalebladet.

Enhver afdelingsleder er ansvarlig for at fremme personalets interesse, for at fremsætte forslag og være rationaliseringseksperter behjælpelig ved undersøgelse af ideens værdi.

Præmiekomiteens beslutning er definitiv.

Bør vi tage ved lære af de amerikanske erfaringer?

På baggrund af det, der her er fremsat, vil jeg rejse spørgsmålet, om vi bør tage ved lære af de amerikanske fremgangsmåder og erfaringer, og min konklusion er blevet, at vi 1) under vore bestræbelser for at rationalisere produktion og administration er kommet til at lide under de samme vanskeligheder, som man gennem de seneste år med held har søgt at bekæmpe i U.S.A. og 2) at vi bør søge at fremme rationaliseringen efter »indefra«-princippet. Vi har uden tvivl i mange tilfælde — besjælet af den hellige iver for at gøre alt så grundigt som muligt — overskredet grænsen mellem væsentligt og uvæsentligt og derved skabt en vis modstand mod rationaliseringen. Det er også hævet over al diskussion, at vi ikke har løst spørgsmålet om personalets animositet mod »udefra«-ekspertens tilstedeværelse og forslag. Jeg er ligeledes af den opfattelse, at vi i for høj grad har set bort fra, at »manden ved job'et« såvel i den høje som i den lave stilling ofte kan have særdeles god viden om, hvor skoen trykker, og hvordan vi kan afhjælpe dette. Vi har ikke klart været opmærksom paa, at den elementære analyseteknik kan tilegnes af de fleste ansatte, og fremfor alt har vi ikke tænkt på, at frem-

sættelse af ideer er et arbejde, der bør honoreres efter klare overenskomster. Det er min tro, at erhvervslivet og den offentlige administration ved at efterfølge de nye principper og metoder og tilpasse dem til vore individuelle forhold vil kunne fremme rationaliseringen i meget betydelig grad.

Det kræver en ændring i de hidtil anvendte fremgangsmåder. Vi bør sikkert i mange tilfælde forlade »udefra«-princippet og gå over til »indefra«-princippet, idet vi særlig bør søge at efterleve følgende fire punkter:

1. Tilstræb blot arbejdsforenkling, ikke forbedringer opnået ved bekostelige, langsommelige, »videnskabelige« analyser.
2. Lad »manden ved job'et« være med til at forbedre sit eget arbejde og beløn ham for det.
3. Brug en simpel analyseteknik, der kan læres og benyttes af praktisk taget alle i virksomheden.
4. Anvend rationaliseringseksperter som lærer og træner i arbejdsforenklingsteknikkens metode og som rådgiver ved ideers udarbejdelse og forslagernes antagelse.