

## Svar til R. Fjordbøge

Af Vagn Madsen<sup>1)</sup>

Overingeniør R. Fjordbøges indlæg synes især fremkaldt af den meget kortfattede fremstilling af lønsystemerne i min artikels afsnit V. Min fremstilling af lønsystemerne tilsigter ikke nogen detaljeret behandling af disse systemer, kun fremdragning af de sider af systemerne, som har betydning for artiklens problemstilling: vekselvirkningsforholdet mellem den interne organisation og lønsystemerne.

Artiklens formål har været

- 1) at advare mod at betragte lønpolitikken som et isoleret problem; derfor er lønproblemet sat i relation til nogle organisationsproblemer i eksemplificeret form.
- 2) at fremhæve,
  - a) at de nye lønsystemer ikke er eller kan være objektive,
  - b) at deres stærkt forøgede anvendelse i Amerika nok så meget skyldes rent politiske som effektivitetsbetonede årsager,
  - c) nogle hovedproblemer, som består mellem de nye lønsystemer og organisationen (s. 19—20).
- 3) at tilråde, at man, før man overvejer nye lønsystemer, udnytter de allerede anvendte systemers muligheder: »Man kan i de fleste virksomheder opnå store resultater inden for de anvendte lønsystemer. Disse resultater bør i almindelighed realiseres, før man laver om på systemet. Systemets mangler kan først komme frem, efterhånden som der opbygges en rationel organisation, og det anvendte lønsystems muligheder udnyttes fuldt ud. Først da er tiden inde til ændringer i lønsystemet, hvilket giver langt større problemer — især psykologiske og politiske — men også muligheder for yderligere resultater i retning af større effektivitet« (s. 21).

<sup>1)</sup> Dr. oec. og professor ved Århus Universitet

## Svar til R. Fjordbøge

Af Vagn Madsen<sup>1)</sup>

Overingeniør R. Fjordbøges indlæg synes især fremkaldt af den meget kortfattede fremstilling af lønsystemerne i min artikels afsnit V. Min fremstilling af lønsystemerne tilsigter ikke nogen detaljeret behandling af disse systemer, kun fremdragning af de sider af systemerne, som har betydning for artiklens problemstilling: vekselvirkningsforholdet mellem den interne organisation og lønsystemerne.

Artiklens formål har været

- 1) at advare mod at betragte lønpolitikken som et isoleret problem; derfor er lønproblemet sat i relation til nogle organisationsproblemer i eksemplificeret form.
- 2) at fremhæve,
  - a) at de nye lønsystemer ikke er eller kan være objektive,
  - b) at deres stærkt forøgede anvendelse i Amerika nok så meget skyldes rent politiske som effektivitetsbetonede årsager,
  - c) nogle hovedproblemer, som består mellem de nye lønsystemer og organisationen (s. 19—20).
- 3) at tilråde, at man, før man overvejer nye lønsystemer, udnytter de allerede anvendte systemers muligheder: »Man kan i de fleste virksomheder opnå store resultater inden for de anvendte lønsystemer. Disse resultater bør i almindelighed realiseres, før man laver om på systemet. Systemets mangler kan først komme frem, efterhånden som der opbygges en rationel organisation, og det anvendte lønsystems muligheder udnyttes fuldt ud. Først da er tiden inde til ændringer i lønsystemet, hvilket giver langt større problemer — især psykologiske og politiske — men også muligheder for yderligere resultater i retning af større effektivitet« (s. 21).

<sup>1)</sup> Dr. oec. og professor ved Århus Universitet

Overingeniør R. Fjordbøge beskæftiger sig i sit indlæg slet ikke med artiklens problemdebat, men bringer en række kritiske tilføjelser, af hvilke de fleste er uden interesse i relation til det rejste problem.

R. F. siger indledningsvis, at arbejdsvurdering, bonussystemerne og udbyttedeling ikke er nye begreber, og betegner det som en afgørende fejl, at jeg kalder dem nye, idet han henviser til, at de har været kendt siden eller længe før århundredeskiftet. Absolut set har R. F. ret; jeg har anset denne historiske viden som en selvfølge, eftersom den er et led i lærebogsstoffet i Handelshøjskolens 1. dels undervisning. Metodernes anvendelse indtil den 2. verdenskrig har været meget begrænset, usystematisk og resultaterne ofte negative, — dog med en vis undtagelse for Bedeaux-systemet. Det var under den anden verdenskrig, at systemernes anvendelse voksede eksplosivt frem i Amerika, og det er først i efterkrigsårene, at man er ved at få alle de praktiske erfaringer, som betinger, at disse systemer og deres mange specialformuleringer også bliver aktuelle for os. Det er naturligt i denne forstand, at jeg kalder systemerne nye.

R. F. siger i forbindelse med min liste over de 5 elementer, tidsstudier, arbejdsstudier, arbejdsvurdering, bonusplaner og udbyttedeling, at »i det daglige arbejde med lønningsproblemer betragtes disse elementer på ingen måde som sideordnede, men tværtimod som naturligt efter hinanden følgende led ...«. — Der er i min artikel ikke nævnt noget om, at elementerne skulde være sideordnede, simpelt hen fordi det afhænger af den enkelte situation, om de skal behandles sideordnet (alternativ opstilling) eller samhörende (koordineret opstilling). I mit afsnit ad 1), s. 16—17, omtales begge opstillingsformer.

R. F. siger, at »det ikke er korrekt at sætte tids- og arbejdsstudier op som to forskellige ting«, idet »tidsstudier blot er en speciel form for arbejdsstudier«. Jeg vil hellere sige, at tidsstudierne er et selvstændigt, vigtigt led inden for det videre begreb, arbejdsstudier. Min adskillelse i artiklen skyldes, at tidsstudierne som registreringsinstrument har en selvstændig betydning også uden benyttelse af de øvrige led i arbejdsstudierne, og de bør derfor placeres særskilt i denne sammenhæng.

R. F. gør derefter rede for den praktiske fremgangsmåde ved udarbejdelsen af et lønsystem. Dette spørgsmål ligger uden for min artikels rammer. R. F. betragter her lønpolitikken som en isoleret helhed, medens min artikel omhandler forholdet mellem lønpolitikken — in casu dens enkelte elementer — og organisationen i virksomheden.

R. F. siger, at min eksemplificerede fremstilling s. 16, ad 1), vedrørende forholdet mellem akkordløn og bonussystem, er vildledende, fordi bonussystemet kun er omtalt i form af et 50 %'s proportionalt bonussystem, idet satsen kunne være af en hvilken som helst anden størrelse end 50 % og kunne være lige så vel progressiv eller degressiv som proportional. Det, jeg vil med denne fremstilling, er jo ikke at beskrive enkelte bonusformer, men fremdrage det for bonussystemerne i denne sammenhæng karakteristiske problem: at bonussystemet bryder den direkte proportionalitet mellem løn og ydelse, som akkordsystemet giver, og at vanskeligheden derfor især knytter sig til fastsættelsen af »normalydelsen«, idet dette problem er lige så meget af psykologisk som af teknisk art. Fig. 9 er et eksempel på en uheldig, uventet produktionskonstellation i et tilfælde, hvor systemet, eller i hvert fald normalydelsen, er psykologisk ugunstigt tilrettelagt. Eksemplet er ganske kortfattet fremstillet, idet det »blot skal antyde, hvilke ekstra problemer en bonusordning kan give« (s. 17).

R. F. siger, at fodnoten s. 17, som omtaler »job evaluation«, ikke vedrører bonusordninger, som fodnoten henviser til. Hertil er at sige, at amerikanske forfattere hyppigt, og det gælder også Solomon Barkin i det nævnte citat, anvender »job evaluation« som omfattende begrebsbetegnelse, og citatet vedrører derfor også fastlæggelsen af »normalydelsen« i bonussystemerne.

R. F. mener, at jeg antyder, at bonussystemerne fortrinsvis anvendes til massefabrikation. Det, jeg gør, er, at jeg — gentaget i en indskudt sætning — udelukker egentlig masseproduktion (s. 17), hvor problemstillingen er en anden end den i artiklen behandlede. Iøvrigt fremgår senere af samme afsnit, at jeg netop anvender bonus i modelens (en ordreproducerende virksomheds) monteringsafdeling som kvalitetstillæg.

Angående s. 19, punkt 5: Jeg skriver, at »bonussystemerne ofte stiller store krav til den organisatoriske tilrettelæggelse og registrering«, medens R. F. siger, at de ofte vil være billigere at administrere end ren akkord. Hvad den organisatoriske tilrettelæggelse angår, vil den for den udefra kommende rationaliseringsekspert ofte se enklere ud for et bonussystem end for et akkordsystem, bl. a. fordi man forestiller sig en mere grov tidsstudietilrettelæggelse for normalydelsen end for akkordydelse. Dette moment modsvares af, at det kontinuerte forhold mellem akkorden og ydelsen erstattes af et diskontinuert forhold mellem bonusløn og ydelse, hvor det springende punkt er normalydelsen, hvis korrekte tilrettelæggelse af den grund bliver af særlig

betydning. Ganske vist kan man i praksis komme noget uden om dette problem ved at lægge »normalydelsen« lavere end det teknisk beregnede normalniveau, således at alle arbejdere ligger i bonusfeltet — eller man kan anvende et sådant progressivt bonussystem, som er anlagt på at udjævne diskontinuiteten omkring »normalydelsen«. Ved den herved nødvendiggjorte forskydning af »normalydelsen« kan bonussystemet dog i en del tilfælde få en uheldig slagside i sammenligning med akkordsystemet.

Iøvrigt må jeg her henvise til, at jeg i dette punkt 5 behandler bonussystemerne som et bonustillæg til det eksisterende lønsystem (timeløn eller akkordløn) og fremhæver, at fordelene herved ofte reduceres ved meromkostningerne, som følger af systemets organisatoriske tilrettelæggelse. Og jeg lægger vægt på tilføjelsen: »Disse krav (til den organisatoriske tilrettelæggelse) vokser, efterhånden som der i arbejdsaftalerne indføres tilføjelser og ændringer i bonussystemet, noget der hyppigt bliver nødvendigt, når virkeligheden viser en række uventede afvigelser fra det planlagte resultat«. — Selve det alternative forhold mellem bonussystem og akkord behandler jeg først i punkt 6.

Angående s. 20, punkt 7: Jeg skriver: »Akkordlønningsne fremmer konkurrencen mellem arbejderne om at opnå høj løn og høj produktivitet (når der ikke er noget formelt eller uformelt loft over lønningerne), men vanskeliggør i tilsvarende grad samarbejdet mellem og inden for arbejdergrupperne. Organisationen må tage hensyn hertil ved at lade akkorden spænde over et administrativt samlet arbejde (jfr. afsnit III og IV) . . . . På den anden side findes mange opgaver, som ikke lader sig isolere, og hvor samarbejdet er vigtigere end konkurrencen. Her er det naturlige felt for bonussystemer, dækkende hele samarbejdsfeltet, som da organisatorisk må behandles som en enhed«. Hertil siger R. F.: »... erfaringen viser dog (for akkordarbejdet!), at netop den fælles interesse i at tjene penge kan sammensvejsse arbejdergrupper og give et frugtbart samarbejde«.

Den erfaring, R. F. henviser til, må vedrøre arbejdernes fælles interesse i at opnå de bedst mulige akkordaftaler. Jeg sammenligner derimod indgåede akkord- og bonusaftalers virkning på samarbejdsforholdene og fremhæver, at samarbejde og lønfællesskab er samvarende med henblik på effektiviteten, og at man

- a) enten fremmer samarbejdet mellem arbejderne ved at indføre lønfællesskab i form af samlet bonus til hele gruppen (eller gruppeakkorder for samarbejde af kortere varighed),

b) eller fremmer konkurrencen mellem arbejderne ved at isolere forholdet mellem løn og effektivitet til den enkelte arbejder (enkeltakkord).

R. F. kritiserer, at jeg har foretaget nogle henvisninger til artikler af to amerikanske fagforeningsøkonomer, og mener, at disse giver fremstillingen en slagside. Jeg mener ikke, at henvisningerne i den anførte forbindelse mangler objektivitet, og de svarer iøvrigt til udtalelser fra praktiske økonomer og ingeniører, jeg har været i forbindelse med under et studieophold i U.S.A.

R. F. skriver, at »dette meget håndgribelige emne har fået en noget akademisk behandling uden sikker relation til de faktiske forhold.« Jeg må her svare, at et emne vel først kan blive håndgribeligt, når man har løst problemet eller har valgt en arbitrær løsning og derpå står over for løsningens tekniske praktisering. Artiklen diskuterer problemernes sammenhæng — ikke eventuelle løsnings detaljeret håndgribelige udformning.

Når R. F. til slut formoder, at artiklen ikke har virket belærende for »ikke-fagfolk«, hvorved han sandsynligvis forstår økonomer, må jeg — som det er sket flere gange — understrege, at artiklen ikke behandler arbejdsstudier specielt, men forholdet mellem organisation og lønpolitik, som i lige grad vedrører både økonomer og ingeniører, altså et mellemfelt for to faggrupper, hvorfor betegnelsen »fagfolk« er misvisende i denne forbindelse.