

Intern organisation og lønpolitik

Bemærkninger til dr. oecon. Vagn Madsen

Af R. Fjordbøge¹⁾.

I dette tidsskrifts hæfte nr. 91—92 har dr. oecon. Vagn Madsen skrevet en artikel om intern organisation og lønpolitik, hvor fortrinsvis det sidste emne behandles ud fra en valgt organisatorisk model.

I artiklens første afsnit fremsættes en række principielle synspunkter, der både er aktuelle og overordentlig rigtige. Men forfatteren begår dog allerede her en afgørende fejl, idet JOB EVALUATION (arbejdsvurdering), INCENTIVE PLANS (bonussystemer), og PROFIT SHARING (udbyttedeling) omtales som nye begreber i virksomhedsledelsen. Det er muligt, at disse metoder er nye for mange mennesker, men på den anden side har de været kendt af fagfolk i mange år.

Man kunne fristes til at nævne, at den første aftale om udbyttedeling antagelig stammer fra år 1854, og at man i det mindste har sikre oplysninger om en udbyttedeling-plan fra 1867. Bonuslønsystemerne stammer fortrinsvis fra tiden omkring århundredskiftet, og selv om udviklingen af arbejdsvurdering gør det vanskeligt at angive noget bestemt tidspunkt for den første anvendelse, så er der i alt fald enighed om, at den første spæde begyndelse ligger så mange år tilbage i tiden, at man vist ikke netop kan kalde det et nyt begreb.

Det er dog ikke min mangel på enighed med artiklens forfatter om, hvorvidt disse ting er nye begreber eller ej, der har foranlediget disse kommentarer til artiklen. Denne vurdering vil jo nemlig i højeste grad være relativ. Årsagen er derimod, at der længere fremme i artiklen fremføres synspunkter, der i nogen grad står i modsætning til en artikel, jeg i tidsskriftets hæfte nr. 77—78 har skrevet om akkordsætning.

De differerende synspunkter kommer tydeligst frem i artiklens 5. afsnit: Arbejdssituationer og lønsystemer, hvor der står:

¹⁾ Overingeniør, M. af I.

Intern organisation og lønpolitik

Bemærkninger til dr. oecon. Vagn Madsen

Af R. Fjordbøge¹⁾.

I dette tidsskrifts hæfte nr. 91—92 har dr. oecon. Vagn Madsen skrevet en artikel om intern organisation og lønpolitik, hvor fortrinsvis det sidste emne behandles ud fra en valgt organisatorisk model.

I artiklens første afsnit fremsættes en række principielle synspunkter, der både er aktuelle og overordentlig rigtige. Men forfatteren begår dog allerede her en afgørende fejl, idet JOB EVALUATION (arbejdsvurdering), INCENTIVE PLANS (bonussystemer), og PROFIT SHARING (udbyttedeling) omtales som nye begreber i virksomhedsledelsen. Det er muligt, at disse metoder er nye for mange mennesker, men på den anden side har de været kendt af fagfolk i mange år.

Man kunne fristes til at nævne, at den første aftale om udbyttedeling antagelig stammer fra år 1854, og at man i det mindste har sikre oplysninger om en udbyttedeling-plan fra 1867. Bonuslønsystemerne stammer fortrinsvis fra tiden omkring århundredskiftet, og selv om udviklingen af arbejdsvurdering gør det vanskeligt at angive noget bestemt tidspunkt for den første anvendelse, så er der i alt fald enighed om, at den første spæde begyndelse ligger så mange år tilbage i tiden, at man vist ikke netop kan kalde det et nyt begreb.

Det er dog ikke min mangel på enighed med artiklens forfatter om, hvorvidt disse ting er nye begreber eller ej, der har foranlediget disse kommentarer til artiklen. Denne vurdering vil jo nemlig i højeste grad være relativ. Årsagen er derimod, at der længere fremme i artiklen fremføres synspunkter, der i nogen grad står i modsætning til en artikel, jeg i tidsskriftets hæfte nr. 77—78 har skrevet om akkordsætning.

De differerende synspunkter kommer tydeligst frem i artiklens 5. afsnit: Arbejdssituationer og lønsystemer, hvor der står:

¹⁾ Overingeniør, M. af I.

»Før vi går videre, vil det være nødvendigt ganske kort at karakterisere de 5 elementer, som diskuteres som mulige grundpiller for de nye lønsystemer:

Tidsstudier
Arbejdsstudier
Arbejdsvurdering (job evaluation)
Bonusplaner (incentive plans)
Udbyttedeling (profit sharing)«.

I det daglige arbejde med lønningsproblemer betragtes disse elementer på ingen måde som sideordnede, men tværtimod som naturligt efter hinanden følgende led i opbygning af et lønningsssystem, og de kan derfor ikke sættes op som alternative muligheder.

Dertil kommer yderligere, at det ikke er korrekt at sætte tids- og arbejdsstudier op som to forskellige ting, når såvel dansk som udenlandsk terminologi angiver, at tidsstudier blot er en speciel form for arbejdsstudier.

I relation til artiklens fremstilling kunne det være nærliggende at se på, hvilke undersøgelser og overvejelser der i virkeligheden ligger forud for etableringen af et moderne lønsystem.

Der er 5 spørgsmål, der forud skal tages stilling til:

1. Hvorledes skal normalydelsen fastsættes?
2. Hvorledes skal værdien af normalydelsen fastsættes?
3. Hvilket akkordsystem er det mest velegnede?
4. Hvilken aflønningsform skal vælges?
5. Hvilken mængdebasis er mest fordelagtig?

Disse 5 spørgsmål giver samtidig den normalt praktiserede fremgangsmåde ved udarbejdelsen af et nyt lønsystem.

Man går først igang med at bestemme den normale arbejdsydelse, der skal ligge til grund for muligheden for en merfortjeneste ved en merpræstation. Denne normalydelse kan — og bør — fastsættes på grundlag af arbejdsstudier, der ikke alene tilstræber at normalisere tiden, men også metoderne. Det næste punkt bliver at bestemme, hvilken løn man vil yde for den normale arbejdspræstation. Dette sker som oftest ved forhandling de to parter imellem, i vid udstrækning støttet til lønstatistikker for tilsvarende og beslægtede arbejder. Her kan arbejdsvurdering være en værdifuld støtte til opnåelsen af i det mindste relativt-retfærdige fortjenstmuligheder. Endelig må man afgøre, hvilket lønsystem der er det mest fordelagtige i det forelig-

gende tilfælde, og det sker som oftest også på basis af forhandlinger. Dog anvendes ren akkord fortrinsvis, hvor det er muligt, men naturligvis anvendes forskellige bonussystemer også i nogen grad.

Spørgsmålet om aflønningsform og mængdebasis er mere tekniske problemer, der ikke har interesse i denne forbindelse.

Som det tydeligt fremgår af den her skitserede fremgangsmåde ved etableringen af nye lønningssystemer, er de i artiklen nævnte elementer sammenhængende led og altså ikke alternative løsninger.

Det 5. element, udbyttedeling, er som nævnt i artiklen ikke noget egentligt lønsystem, men mere resultatet af visse ideologiske filosofier.

Artiklens 5. afsnit behandler videre de omtalte elementer i detaljer, og denne behandling er måske endnu mere vildledende end selve problemstillingen. På side 16 omtales, at arbejderne ikke ønsker bonusløn, da de kun får 50 % af den indsparede løn. Det kan der absolut ikke siges noget generelt om. Et bonussystem kan opbygges med såvel degressiv som progressiv lønkurve, fuldstændig som det bedst tjener det aktuelle formål. De efterfølgende betragtninger vedrørende bonussystemer bliver på grund af denne misforståelse også i nogen grad ukorrekte, og det bliver ikke bedre af, at forfatteren hævder, at bonussystemer er tunge at administrere og henviser til en fodnote, hvor der overhovedet ikke tales om bonus, men arbejdsvurdering.

Videre skrives: »I vor organisationsmodel, der ikke indbefatter egentlig masseproduktion, vil vi altså ikke tænke på at anvende bonussystemer til erstatning for akkordordningen.« Dette kunne antyde, at bonussystemer fortrinsvis anvendes til massefabrikation. Intet kan være mere forkert. Bonussystemer anvendes i vid udstrækning ved blandet produktion i mindre virksomheder, hvor en mere eksakt bestemmelse af operationstiderne vil blive for kostbar i forhold til de besparelser, der kan opnås.

Der er flere enkeltheder i dette afsnit, som det kunne være aktuelt at sætte under debat, men pladshensyn tillader ikke en så detaljeret gennemgang. Dog er der under en slags resumé af forholdene mellem nye lønsystemer og organisationen to punkter, der afviger væsentligt fra den gængse opfattelse, og som derfor bør trækkes frem.

Det drejer sig først om punkt 5, der siger: »Især bonussystemerne stiller ofte store krav til den organisatoriske tilrettelæggelse og registrering. Disse krav vokser, . . .«. Forfatteren må her tænke på meget specielle former for bonusaflønningen, da det er almindelig kendt, at bonus ofte anvendes for at spare det merarbejde, der er forbundet

med at administrere en ren akkord, som absolut stiller større krav såvel til administration som planlægning.

Det andet punkt, der fortjener omtale, er punkt 7: »Akkordlønningerne fremmer konkurrencen mellem arbejderne om at opnå høj løn og høj produktivitet, men vanskeliggør i tilsvarende grad samarbejdet mellem og indenfor arbejdergrupperne. Organisationen må tage hensyn hertil ved at lade akkorder spænde over et administrativt samlet arbejde (f. eks. transporten fra samleplads, arbejdets udførelse og transport til kontrol).«

Naturligvis er det rigtigt, at der stilles større krav til organisationen ved akkordarbejde end ved timelønsarbejde, men erfaringen viser dog, at netop den fælles interesse i at tjene penge kan sammensvejs arbejdsgrupper og give et frugtbart samarbejde. Dertil kommer, at man som oftest i praksis søger at isolere det produktive arbejde fra transportarbejdet, fordi man derved opnår specialiseringens fordele, højere udnyttelse af anlægget og bedre oversigt over arbejdet.

Som afslutning på omtalen af afsnit 5 burde måske gøres opmærksom på, at hele afsnittet får en vis slagside ved den hyppige refereren til udtalelser af Mr. Solomon Barkin, der er director of Research hos Textile Workers' Union of America, og Mr. William Gomberg, der er director of The Management Engineering Department hos International Ladies' Garment Workers' Union. De to herrers stilling giver dem automatisk en ikke upartisk stilling overfor hele problemet, således som det måske også vil erindres fra et foredrag af Mr. Gomberg her i København i juli i år.

Af de øvrige afsnit i artiklen bemærker man specielt det 3., hvor arbejdssituationerne opdeles i tre hovedgrupper, der kort behandles.

Den anvendte opdeling er ikke særlig tydelig, da f. eks. flere af de under 3. situation nævnte operationer udmærket kan organiseres som job uden afhængighed mellem de enkelte arbejdere, hvorved de kommer ind under 1. situation.

Når dertil kommer, at skillelinien mellem 2. og 3. situation er overordentlig flydende, er det vanskeligt at se formålet med denne opdeling, der afgjort ikke virker instruktiv.

Manglen på klarhed i fremstillingen af problemerne kan vel siges at præge artiklen som helhed, hvilket antagelig kan føres tilbage til, at dette meget håndgribelige emne har fået en noget akademisk behandling uden sikker relation til de faktiske forhold. Artiklen har derfor næppe i fuld udstrækning virket belærende for ikke-fagfolk, hvad man må formode har været hensigten med en artikel om emnet i netop dette tidsskrift